"يمهد لنا "هارفى" بين طيات هذا الكتاب سبيلًا نستطيع من خلاله التغلب على الحواجز التى تعيقنا عن تحقيق الإمكانات الحقيقية الكامنة بداخلنا".

— **روبين شارما**: مؤلف كتب الراهب الذى باع سيارته الفيرارى (متوافر لدى مكتبة جرير)، و *The Saint, The Surfer and The CEO* التى حققت أعلى المبيعات على مستوى العالم

النوع الآخر من الذكاء



طرق بسيطة لتعزيز الذكاء العاطفى للتمتع بدرجة أكبر من الكفاءة الشخصية والنجاح

هارفى دوتشيندورف

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

النوع الآخر
من الذكاء

النـوع الآخـر
مـن الذكـاء

طرق بسيطة لتعزيز
الذكاء العاطفى
للتمتع بدرجة أكبر
من الكفاءة الشخصية والنجاح

هارفى دوتشيندورف

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
. not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

The Other Kind of Smart

SIMPLE WAYS TO BOOST YOUR **EMOTIONAL INTELLIGENCE** FOR GREATER PERSONAL EFFECTIVENESS AND SUCCESS

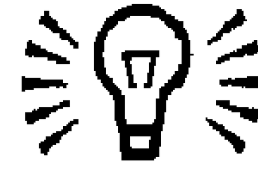
HARVEY DEUTSCHENDORF

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

AMACOM

المحتويات

شكر وتقدير

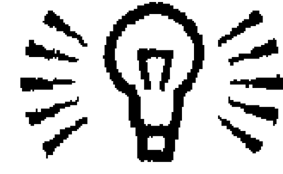


أشكر كل من شاركونى بقصصهم فى هذا الكتاب، فقد ساعدتنى هذه القصص على أن أضع الذكاء الانفعالى فى مواقف الحياة اليومية الواقعية. وأشكر مؤسسة المشروع الإنسانى Mankind Project على العمل الملهم القيم الذى يقومون به، والذى يغير الحياة للأفضل فعلًا.

وأشكر وكيلى الأدبى: "جون ويليج" على ثقته فىَّ، وعلى جهوده المضنية لوضع كتابى هذا على قائمة إصدارات دار النشر الرائعة. وأنا ممتن للحفاوة البالغة التى لقيتها من "جاكلين فلين" المحررة التنفيذية فى دار نشر أماكوم AMACOM. وكم كان من الممتع أن أعمل مع "جنيفر هولدر" – محررة كتابى هذا، والتى بفضل عينيها الثاقبتين ومعرفتها وشعورها بروح الفريق كانت ذات فائدة كبرى لتقوية وتنقيح المسودة الأولى للكتاب.

وأشكر كل الرواد الذين اكتشفوا، وطوروا، وحسنوا فكرة الذكاء الانفعالى، فأنا ممتن للدكتور "روفين بارون" على عمله الرائع الشهير فى وضع وتطوير أول أداة قياس علمى للذكاء الانفعالى، وهى الأداة التى يقوم عليها هذا الكتاب. وأشكر أيضًا "دانيال جولمان" الذى أدت كتبه – الأعلى مبيعًا – عن الذكاء الانفعالى إلى زيادة الوعى العام والاهتمام بالموضوع، وأقول لهؤلاء الرواد: إن كل ما قمتم به من أعمال جادة تسهم فى أن يصبح العالم مكانًا أفضل لنعيش فيه.

مقدمة



إن أهم أداة هى الأداة التى يستطيع الناس استخدامها، والأساليب التى يقدمها هذا الكتاب أساليب بسيطة سهلة الفهم والاستخدام، ولا تتطلب ممارستها وقتًا طويلًا. وإننى أفهم وأحترم حقيقة أن حياتك بها اهتمامات متنوعة وقدر محدود من الوقت. وعلى الرغم من أنه قد يكون لديك اهتمامٌ كبيرٌ بموضوع الذكاء الانفعالى، إلا أنه يجب أن يتناسب هذا مع عالمك الخاص وليس العكس، ويقدم هذا الكتاب أساليب بسيطة فعالة لا تستغرق ممارستها سوى خمس دقائق يوميًّا.

وليس النجاح قفزة كمية كبرى، بل هو تراكم لمجموعة من التغيرات البسيطة الناتجة عن المثابرة، وضبط الذات، وتعلم كيفية تحقيق أقصى استفادة من الذكاء الانفعالى لديك. وعندما أُسأل: هل من الصعب زيادة الذكاء الانفعالى، فإننى أقول: نعم ولا. وأقصد بلا أن هذا ليس صعبًا من الناحية الفنية، فهو لا يتطلب معرفة خاصة، أو معدل معامل ذكاء مرتفعًا، أو الكثير من المعارف الفنية. وأقصد بنعم أنه ليس من السهل زيادة الذكاء الانفعالى؛ لأنه يتطلب ضبط النفس اللازم لمواصلة العمل عبر فترات طويلة من الوقت حتى إذا لم تتضح النتائج بصورة فورية. ربما كنا نعمل – عن غير وعى – فى ظل حالات نفسية مدمرة لنا على مدار معظم حياتنا؛ لأن الكثير من حالاتنا السلوكية نشأت بدافع الضرورة، والرغبة فى البقاء والنجاة التى مررنا بها أثناء تجاوزنا للمواقف العصيبة التى مرت علينا فى الماضى. ويعتمد الكثيرون منا على الغضب وغيره من الانفعالات القوية للتوافق مع

أوجه القصـور العائلى أو الهروب منها، أو غـير ذلك من المواقف غير الجيدة التى تربينا فى ظلها. ومع ذلك فإننا عندما نخرج من الموقف المسـبب للضـغوط، يصبح الغضب غير مفيد لنا، بل ويعمل ضد صالحنا. وفى هذه الحالة يكون من الضرورى التعرف على الأفكار التى كانت ضـرورية فى وقت من الأوقات ولكنها أصبحت الآن بالية أو ضارة لنا. ولا بد بعد ذلك أن نبذل الجهد لتطوير طرق جديدة فى التفكير فى أنفسنا، وغيرنا، وبيئاتنا. إن ما تراكم لدينا أثناء سنوات نشأتنا يؤثر علينا فى باقى جوانب حياتنا؛ فى العمل، والبيت، وجميع صور تعاملنا وتفاعلنا مع العالم.

وعلى الرغم من أن بعض ما تعلمناه إيجابى ويفيدنا بصورة جيدة، إلا أن بعضه الآخر يدمر مستقبلنا ويحد من قدرتنا على أن نحيا حياة ناجحة مُرضية. والأخبار الجيدة هنا هى أن بإمكاننا تغيير ما تعلمناه فى الماضـى وتعلم طرق أفضل للتعامل مـع العـالم من حولنا. يختلـف الذكاء الانفعالى عـن معامل الـذكاء — الذى يثبُت تقريبًا بعد أن نصل لمرحلة الرشد — من حيث إننا نستطيع تغييره.

والخطـوة الأولى هنا هى أن نعرف مواضـع قوتنا وأيها أفضـل لصـالحنا. قال *"ماركوسـس باكينجهام" فى كتابه Go Put Your Strength to Work إنه ينبغى علينـا أن نركـز على إيجاد* بيئة عمل توظف المزيد من مواضـع قوة العاملين، وتقلل من التركيز على مواضع ضعفهم.

ويوضح "باكينجهام" فى نظريته أنه من الأكثر فائدة لنا أن نركز على ما نجيده بطبيعتنا، ونحسـن منه ونصـبح أصـحاب موهبة فيه. وتعود هذه الرؤية إلى حركة علم النفس الإيجابى الذى يقول: إنه من الممكن تحقيق نتائج أفضـل عندما نساعد النـاس على التركيز على مواضـع قوتهـم لا على أوجه قصـورهم. وهذا تغير كبير عما كان سـائدًا من قبل، حيث كان علم النفس يركز أساسًـا على مواضع القصور وكيفية علاجها. وبوجه عام، فإننى أعتقد أن التركيز على مواضع القوة هو التوجه الأفضـل. وكلما قدمت رأيى عن تقييم الذكاء الانفعالى لأحدهم أو كنت مدربًا له، كنت أتحدث أولاً عن مواضع قوته، ومع ذلك فإن هناك بعض المواضع التى ليس من الممكن تجاهل الحديث عنها إذا لم يكن الشـخص قويًا فيها. وهذه المواضـع المهمة ستدمرنا وتوهن مواضع قوتنا ما لم نعالجها.

لطالما شُغل البشر بإجابة السؤال المطروح عن سبب نجاح بعض الناس فى حين يظل آخرون يناضـلون دون أن يحققوا نجاحًا كبـيرًا. وكان التوجه العام على مدار معظم القرن العشـرين هـو أن الذكاء المعرفى أو معامل الـذكاء هو ما يحدد جودة

أداء الناس فى حياتهم. ومع ذلك فإن الحس الصائب والقوة البسيطة فى الملاحظة العادية يوضحان لنا أن هذا ليس حقيقيًّا، وأنه لا بد من أن الذكاء يتجاوز النتائج التى يحققها الشخص فى الدراسة.

بحث "روبرت شتيرنبيرج" فى كتابه *Success Intelligence* حالة اثنين من خريجى جامعة ييل وكيفية أدائهم فى العالم الواقعى، حيث كان أولهما "بين" متفوقًا فى الدراسة، ومبدعًا، وقادرًا على التوصل لأفكار جديدة بنفسه، وكان من أفضل خريجى جامعة ييل – بالمعنى الأكاديمى. ولم يكن لدى "بين" سوى مشكلة واحدة، وهى أنه كان متكبرًا، ويكاد يفتقر إلى المهارات العملية.

وعلى الرغم من أن "بين" تقدم للعمل بكل الشركات الكبرى، إلا أن تكبره أدى إلى عدم حصوله على عمل بأيها، ولم يحصل على وظيفة إلا بشركة من الدرجة الثانية ومع ذلك فلم يستمر فى عمله بها إلا لمدة ثلاث سنوات.

وفى المقابل، لم يكن "مات" – شريك "بين" فى السكن بالمدينة الجامعية – بتفوق "بين" الدراسى، ولكنه كان يتمتع بقدر كبير من الذكاء الاجتماعى. وقد حصل على سبعة عروض عمل من ثمانية لقاءات عمل أجراها. وعلى الرغم من عدم تفوقه الدراسى، فقد كان أداؤه يمكِّن أصحاب العمل من الاعتماد عليه، ومكنته مهاراته الاجتماعية من النجاح فى عمله.

عاوِد التفكير فى أيام دراستك الثانوية، وتذكر زملاءك المتفوقين دراسيًّا ممن كانوا يحققون نتائج مرتفعة، وكان الجميع يتوقعون لهم أداء أشياء رائعة فى العالم. هل حققوا ما كان الناس يتوقعونه منهم؟ وماذا كانت حال الطلبة الذين كان الجميع يتندرون عليهم لفشلهم فى الدراسة ويتوقعون لهم العمل ببيع السيارات المستعملة؟ هل اكتشفت فى لقاء لقدامى الزملاء بالكلية أن الطلبة المتفوقين دراسيًّا يعملون سائقى عربات أجرة فى حين أن غير المتفوقين دراسيًّا أصبحوا أصحاب ملايين؟

كلنا نعرف نسخة أخرى من هذه القصة. إننا جميعًا نعرف أناسًا كانوا أذكياء دراسيًّا وفقًا لدرجاتهم فى المدرسة، ولكنهم عانوا من عدم إيجاد مكان جيد لهم فى المجتمع. "تيد كاتشنسكى" صاحب الطرود البريدية المفخخة، و"تيد باندى" سيئا السمعة ليسا إلا مثالين شهيرين على هذه النتيجة. وعلى الجانب الآخر، فربما نعرف شخصًا لم يكن يحقق درجات مرتفعة فى اختبار معامل الذكاء، ولكنه يؤدى أداء اجتماعيًّا جيدًا. ولذلك السبب، فليس من المستغرب أن نقول: إن هناك عوامل

أخـرى – بالإضـافة إلى معامل الـذكاء – تحدد ما يحققه المـرء من نجاحات فى حياته. إننا نرى هذا يحدث فى حياتنا.

وعلى سـبيل المثال، فقد عمـل "دانيال جولمان" فى كتابـه *العمل بذكاء انفعالى* *Working With Emotional Intelligence* علـى بحـث ملفـات العاملـين فى شـركة استشـارية فوجد النتائج المأسـاوية لضعف السـيطرة على الدوافع. وكانت هذه الدراسـات لحالة موظفين تعرضـت حياتهم المهنيـة للتدمير من خلال ملفات العاملين بشـركة استشـارية قامت بتقييـم كل هؤلاء التنفيذيين مـن خلال اختبار ٤٢٦٥ شخصًا ما بين رؤساء شركات وعمال نظافة.

ومـن بين الحالات التى درسـها "جولمان" فى كتابه حالة لموجه شـركة كان عدوانيًّا جدًّا مع كل من يتعامل معه. وفى النهاية تعرض للفصل بسبب شكوى موظفة عاملة تحت رئاسـته قالت: إنه كان يتحرش بها. وفى حالة أخرى انتهى أمر تنفيذى كبير بأن فُصل من العمل نتيجة إفصـاحه عن أسـرار الشـركة؛ وذلك لأنه كان انبساطيًّا جدًّا ولم يكن يستطيع التحكم فى حديثه بما فى ذلك حديثه عن أسرار الشركة التى يعمل بها. وهناك أيضًا حالة لمدير تنفيذى لشركة ومديرها المالى الذى عينه المدير التنفيذى نفسه، حيث تعرض الاثنان للفصـل من العمل نتيجة تلاعبهما فى إدارة أصول الشركة المالية. وكان كلاهما يفتقران للأخلاقيات ولم يكونا يهتمان اهتمامًا كبيرًا بتبعات قراراتهما.

وكل هـؤلاء يفتقرون إلى السـيطرة على دوافعهم، وضـعف أو انعدام القدرة على تأجيل شـعورهم بالرضـا. أما السـيطرة على الذات، فإنها تمكن الناس من التفكير مقدمًا فى النتائج المحتملة لما يوشكون على فعله وتحمل مسئولية كلماتهم وأفعالهم.

وأوصـت الشـركة الاستشـارية التى أجرت دراسـة السـيطرة على الذات لدى العاملـين بأنه "مـن الحكمة عند اختيـار الناس للعمل – على كل مسـتوياته – أن يتم رفض من لديهم مستويات متدنية من السيطرة على الذات؛ لأن احتمال تسبب هـؤلاء الناس فى مشـاكل احتمال مرتفع جدًّا". (ومع ذلك، فلم توضـح الدراسـة كيفية تعامل هؤلاء مع دوافعهم بصـورة أفضل، وضعف السيطرة على الدوافع ليس حكمًا بالفشل فى العمل بالضرورة)[1].

وكم من مسيرة مهنية، أو زيجة، أو علاقة، أو صداقة ناجحة تعرضت للتدمير من أحد أطرافها بسبب لحظة من الغضب، أو قول أحدهم كلمات فى لحظات انفعالية قضـى بقية حياتـه نادمًا عليها، لذلك فإنه من الضـرورى أن نعرف المواضـع التى يحتمل أن تدمرنا، ونحيِّد آثارها على الأقل بحيث لا تصبح معوقات لنجاحاتنا.

مقدمة

لا شك أنه من المؤسف أن عقولنا ليست مبرمجة مثل الحواسيب، فإننا لا نستطيع الدخول إليها وتغيير إعداداتها فى غضون ثوان قلائل. ومع ذلك فإننا نستطيع تغيير أساليبنا الثابتة من خلال الاستخدام الدائم لطرق أفضل فى التعامل مع الأشياء. وهذه الأساليب ستصبح مع الوقت أكثر سهولة، وسنشعر معها بأنها أصبحت جزءًا منا. ومع زيادة شعورنا بأن هذه الأساليب أصبحت طبيعية بالنسبة لنا وجزءًا منا، فإن أفكارنا وسلوكياتنا السابقة ستصبح بالنسبة لنا غريبة وغير طبيعية.

وعند هذه المرحلة، سندرك أن التغيير الحقيقى الدائم يتشكل بداخل حياتنا وأننا نتغير للأفضل. وفى النهاية تصبح هذه الأنماط الجديدة أساليب ثابتة لدينا، نتعامل من خلالها بطرق آلية وطبيعية.

ملاحظة

١. "دانيال جولمان": *العمل بذكاء انفعالى* *Working With Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), P. 92

الجزء الأول

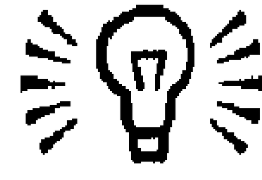
الذكاء الانفعالى

الفصل الأول

ما هو الذكاء الانفعالى؟

"إن أعظم اكتشافات عصرنا هو اكتشافنا أن البشر
يستطيعون تغيير حياتهم من خلال تغيير توجهات عقولهم".

- "ويليام جيمس": عالم نفس وفيلسوف



إن تأثير انفعالاتنا على جودة أدائنا فى الحياة ليس فكرة جديدة، حيث إن البشر يعرفونها منذ القدم، فقد أكد الفلاسفة الإغريق على تأثير الانفعالات على الفرد وعلى المحيطين به. وفى العقود القليلة الماضية حدثت اكتشافات كبرى فى دراسة الانفعالات وتأثيرها على حياة الإنسان.

تاريخ فكرة

مع بداية القرن العشرين، بدأ علماء النفس والباحثون فى دراسة الصور المختلفة من الذكاء الانفعالى دراسة جدية. وعندما أصبح اختبار معامل الذكاء راسخًا مستخدمًا فى المدارس، كان "ديفيد ويكسلر" - مطور أحدث نسخة من اختبارات معامل الذكاء عام ١٩٤٠ - قد بدأ يشعر بأن هناك أنواعًا أخرى من الذكاء تحتاج للقياس. وقد استنتج أن أحد هذه الأنواع التى تحتاج للدراسة هو ما أصبح يعرف الآن باسم *الذكاء الانفعالى*. وفى عام ١٩٥٥ تنبأ "ألبرت إليس" - مؤسس

العلاج النفسى الانفعالى العقلانى – بأن الناس يستطيعون تعلم كيفية التعامل مع انفعالاتهم باستخدام عقولهم. وفى عام ١٩٨٠، بدأ دكتور "روفين بارون"، وهو عالم نفس وأستاذ جامعى فى دراسة مدى تأثير الانفعالات على أداء الناس فى حياتهم.

وقد استخدم "بارون" بحوثه، وبحوث الباحثين ممن سبقوه لوضع معامل الذكاء الانفعالى أو اختبار الذكاء الانفعالى كأول قياس علمى موثوق به للذكاء الانفعالى. وقد أقرت الجمعية الأمريكية لعلم النفس الاختبار وأصبح يعرف باسم BarOn EQ-i®، أو قياس المعامل الانفعالى. وينسب مصطلح الذكاء الانفعالى إلى "جون ماير" من جامعة نيوهامبشاير، و"بيتر سالفوى" من جامعة ييل. وفى عام ١٩٩٠، ابتكر هذان الأستاذان لعلم النفس بمساعدة "ديفيد كاروزو" اختبارًا بديلًا للذكاء الانفعالى، فكان اختبارهم (اختبار ماير- سالوفى- كاروزو للذكاء الانفعالى) اختبارًا يقيس القدرات فى الذكاء الانفعالى. وليست العبرة هنا من هو أول من اكتشف الذكاء الانفعالى، أو ابتكر مصطلح الذكاء الانفعالى. ولقد تطورت قاعدتنا المعرفية لدرجة أن الباحثين وعلماء الاجتماع يحققون اكتشافات كبيرة جديدة فى مجال الأداء الإنسانى. ومن خلال فهمنا الجديد أصبح من الممكن أن نقيس ونختبر آثار الانفعالات فى حياتنا بطريقة دقيقة هادفة.

وهذا الأمر أشبه بالتطور الهائل فى المجالات التقنية مثل اختراع السيارة أو الطائرة. وعلى الرغم من أن الأخوين "رايت" قد دخلا التاريخ كأول من استطاع وضع جسم فى الهواء، فقد كان اللاحقون لهما هم من عمل على هذا وطوره وحققوا إنجاز الطيران فى الهواء. لقد تطورت التكنولوجيا لدرجة أن الطيران فى الهواء كان فكرة قد حان وقتها، وكان هناك مخترعون فى ذلك الوقت فى كل الدول الصناعية مثل إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا يقتربون من تحقيق اكتشافات كبرى. ولو لم يكن الأخوان "رايت" قد دخلا التاريخ بتحقيقهما الطيران فى الهواء، لكان غيرهما قد حقق نفس هذا الإنجاز بعد ذلك الوقت بفترة قصيرة، حيث كان الطيران فى الهواء فكرة حان وقت ظهورها. ونفس هذا المبدأ ينطبق على الذكاء الانفعالى.

فى عام ١٩٩٥، نشر "دانيال جولمان" كتابه *الذكاء العاطفى** ، ولخص فيه كل ما تحقق فى هذا المجال حتى وقته. وقد حقق الكتاب أعلى المبيعات، وأصبح "جولمان" ضيفًا على البرامج التليفزيونية الشهيرة مثل برنامج "أوبرا وينفرى". وإذا كانت هناك لحظة فارقة بالنسبة للذكاء الانفعالى، فستكون هذه اللحظة، حيث ارتفع

* متوافر لدى مكتبة جرير

الوعى العام بمصطلح الذكاء الانفعالى – والذى كان محدودًا حتى ذلك الوقت – حتى أصبحت المقالات عنه تظهر فى المجلات الكبرى مثل مجلتى تايم ونيوزويك.

وفى عام ١٩٩٨، أردف "جولمان" كتابه الأول الذى حقق نجاحًا منقطع النظير بكتاب *الذكاء الانفعالى فى مجال العمل* *Emotional Intelligence in the Workplace*، وهو الكتاب الذى تحدث فيه عن كيفية استفادة الشركات من تطبيق الذكاء الانفعالى فى العمل، ومثل سابقه فقد حقق هذا الكتاب أيضًا نجاحًا كبيرًا، وظهر المؤلف مرة أخرى فى برنامج "أوبرا وينفرى". وفى السنوات القلائل الماضية، ظهرت المقالات فى المنشورات المحترمة فى مجال الأعمال مثل مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، ومجلة فاست كومبانى، حيث أزالت كل الشكوك بشأن كون الذكاء الانفعالى مجرد فكرة "غامضة ذات مظهر جيد"، ولكن ليس لها مجال فى عالم العمل.

سوء إدراك

منذ ظهور مصطلح الذكاء الانفعالى ظهرت بعض الأفكار المغلوطة عن معناه، فقبل أن يبحث الناس بحرص فى معناه الحقيقى بدءوا يستنتجون معناه بالاستناد إلى المعانى الضمنية لكلمة "انفعالى" فحسب، من ثَمَّ حاول "دانيال جولمان" فى كتابه العمل بذكاء انفعالى أن يعرض بعض الأفكار المغلوطة عن مصطلح الذكاء الانفعالى ويصححها.

اللعب الظريف

لا يعنى الذكاء الانفعالى التصرف الظريف فحسب، بل يعنى الواقعية، والانفتاح، والصراحة بخصوص مشاعرنا. وهذا يتطلب شجاعة؛ لأنه كثيرًا ما يكون من الأسهل أن نلف وندور حول المشاكل على أن نواجهها مباشرة. وجاء الذكاء الانفعالى ليؤكد أنه من الأفضل أن نكون واقعيين فى تفاعلاتنا مع الآخرين. وفى حين أننا ينبغى علينا أن نكون حساسين تجاه مشاعر الناس، فإن تجاهل سلوكياتهم السلبية أو المدمرة ليس فضلًا منا عليهم؛ لأننا إذا كنا نهتم بأحد اهتمامًا صادقًا فلا بد أن نكون صرحاء معه حتى وإن لم نشعر بالراحة عندما نفعل هذا ولم نتلق التقدير عليه. إن الأصدقاء الحقيقيين سوف يقدرون لنا فى النهاية أننا كان لدينا الشجاعة والاهتمام الصادق بهم عندما كنا صرحاء معهم.

عدم المسئولية

قال "جولمان": "الذكاء الانفعالى لا يعنى إطلاق العنان للانفعالات – أو عدم المسئولية – بل يعنى إدارة الانفعالات، بحيث يتم التعبير عنها بصورة لائقة وفعالة بما يمكن الناس من العمل معًا بتناغم لتحقيق أهداف مشتركة"[1].

هناك وقت ومكان مناسبان للتعبير للآخرين عن الانفعالات القوية، وعلى سبيل المثال، فإنه لن يكون المكان أو التوقيت المناسبين أن يعبر أحدهم عن غضبه من زميله فى اجتماع للعاملين، حيث إننا بعد انقضاء الاجتماع نكون أكثر هدوءًا ونكون قد فكرنا جيدًا فيما سنقوله، وسيكون تعبيرنا عما نشعر به تجاه زميلنا أفضل إذا حدث فى جلسة خاصة، حيث سيكون المكان والتوقيت مناسبين.

النساء أكثر ذكاء انفعاليًا

ومن الجوانب الأخرى التى يساء فهمها بالنسبة للذكاء الانفعالى الاختلافات بين الجنسين فى القدرة الطبيعية على التعبير عن الانفعالات. يتيح مجتمعنا قدرًا أكبر من الحرية والسماح للنساء بالتعبير عن انفعالاتهن بما يفوق الرجال، وهذا الوضع قد بدأ فى التغير ببطء لأن الثقافة الغربية قد بدأت تستيقظ على الآثار السلبية لعدم السماح للرجال بالتعبير عن انفعالاتهم. ولأن النساء أكثر انفتاحًا وتعبيرًا عن انفعالاتهن بوجه عام، فقد افترض البعض أنهن أفضل من الرجال فى الذكاء الانفعالى. وقد حاول "دانيال جولمان" تصحيح هذه الفكرة المغلوطة، فكتب: "ليست النساء أذكى من الرجال فى الذكاء الانفعالى، وكذلك ليس الرجال أفضل من النساء فيه؛ فلكل إنسان مواضع قوته ومواضع ضعفه فى هذه القدرات، حيث قد يكون بعض الناس متعاطفين بصورة كبيرة، ولكنهم يفتقرون لبعض قدرات التعامل مع ما يشعرون به من جزع، فى حين قد يكون آخرون واعين بالتحول البسيط فى الحالات النفسية والمزاجية ومع ذلك غير أكفاء اجتماعيًا[2]".

وعندما نقارن بين أسلوبى الرجال والنساء، فإننا نجد أن النساء بوجه عام أكثر وعيًا بانفعالاتهن، وأفضل فى إقامة العلاقات مع الآخرين، فى حين يتوافق الرجال بصورة أكثر سهولة ويتعاملون مع الجزع والضغوط بصورة أفضل. ومع هذا، فمن المهم أن نتذكر أن هذا لا يؤثر على الاختلافات الفردية، حيث يمكن أن

تنعكس هذه الخصائص لدى أفراد الجنسين، فهناك رجال واعون جدًّا بانفعالاتهم ويستطيعون إقامة علاقات قوية كما أن هناك نساء يتوافقن بسهولة وَيُجِدْنَ التعامل مع الضغوط.

الذكاء الانفعالى ليس شيئًا ثابتًا بالميلاد

الجانب الأكثر إثارة وتبشيرًا فى الذكاء الانفعالى هو أننا نستطيع تغييره. وبمعنى آخر، فإن الذكاء الانفعالى يختلف عن معامل الذكاء العقلى من حيث إننا لسنا محصورين فيما ولدنا به من مواهب. والأخبار السارة عن الذكاء الانفعالى هى أنه ليس ثابتًا ولا يقتصر تطوره أو تطويره على مراحل محددة فى حياتنا، فقد ثبت أن خبرات الحياة يمكن توظيفها لزيادة الذكاء الانفعالى، وأننا نستطيع مواصلة تطوير قدراتنا فيه، ونتوافق مع تقدمنا فى العمر. وعالم الذكاء الانفعالى عالم يثيبنا على نجاحنا فى اجتياز مراحل الحياة.

ملاحظات

١. " دانيال جولمان" : العمل بذكاء انفعالى: *Working With Emotional Intelligence (New York: Bantam BookS, 1998), P. 6*

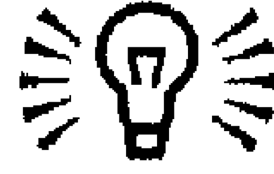
٢. *المرجع السابق. P. 7*

الفصل الثانى

روابط العمل

"إذا عَمِلْتَ فى شركة خالية من الحماس، والحيوية، والإبداع، والمهارة، وروح الفضول، والمرح، فإنك فى ورطة.. ورطة حقيقية".

ـ "توم بيترز": خبير فى الإدارة



الموجه الأساسى لحركة الذكاء الانفعالى حتى الآن هو عالم الشركات والصناعة، حيث كان القادة فى هذه المجالات أسرع فى إدراك مزايا المستويات المرتفعة من الذكاء الانفعالى لدى المديرين والموظفين. وخلاصة القول أنه ثمة رابطة مباشرة بين مستوى الذكاء الانفعالى لدى الموظف وبين إنتاجيته. إن القدرة على العمل مع الآخرين بكفاءة فى داخل مؤسسة عمل من بين المهارات التى تركز عليها أية شركة، وعندما يُطلب من أصحاب العمل تحديد أهم المهارات التى يريدونها فيمن يعملون لديهم، فعادة ما تكون أولى هذه المهارات مهارات التعامل مع الناس. وعلى الرغم من أن المهارات الفنية يمكن تعلمها، فإنه من الصعب تغيير توجه أحدهم أو مهاراته فى إقامة علاقات مع الناس.

والتحديات التى تواجه عالم الأعمال حاليًا تحديات كبيرة، حيث توضح الدراسات والإحصاءات أن الكثير من الشركات بعيدة كل البعد عن النموذج المثالى لمكان العمل الذى وصفه أستاذ الإدارة "توم بيترز". ويقول مقال فى مجلة *علم النفس اليوم* *Psychology Today* إن حوالى أربعين بالمائة من معدل دوران العمالة يعود

إلى الضغوط، وأن حوالى مليون عامل يتم تسريحهم يوميًّا نتيجة مشاكل ترتبط بالضغوط. والتكلفة التقديرية لهذه الخسارة فى الإنتاجية فى اقتصاد الولايات المتحدة تقترب من ٢٠٠ مليار دولار. وقد أجرت كلية الإدارة بجامعة ييل دراسة مسحية، فوجدت أن ٢٤٪ من العاملين قالوا: إنهم غاضبون فى أعمالهم بصورة دائمة. ولا عجب فى ظل هذه الوقائع التى تواجه عالم العمل اليوم فى أن تبحث الشركات — وبقوة — عن طرق لإيجاد بيئة عمل أكثر صحة وأفضل أداء.

ومن وجهة نظر صاحب العمل، فإن النتائج لم تعد مبشرة. يقدم "دانيال جولمان" فى كتابه العمل بذكاء انفعالى نتائج دراسة مسحية على أصحاب الأعمال فى الولايات المتحدة أوضحت أنهم يجدون صعوبة فى توظيف النوعية المناسبة من الموظفين، وتعانى نسبة أربعين بالمائة ممن يلتحقون بالعمل حديثًا من مشاكل فى التعامل مع الزملاء، وتقل نسبة من لديهم عادة العمل والانضباط اللازم للوظائف الأولية منهم عن ٢٠٪ ويشكو أصحاب الأعمال بصورة دائمة من افتقار من يوظفونهم إلى مهارات التعامل مع الناس. وقد أصبح تقديم المردود للموظفين الشباب فى فترة التعيين المؤقت للتقييم يسبب مشكلة، حيث يبدو أن الكثيرين منهم يعتبرون النقد البناء هجومًا شخصيًّا عليهم ويشعرون بالغضب من ذلك. وليست هذه المشكلة مقصورة على الموظفين الجدد والشباب. لقد كان النجاح فى ستينيات وسبعينيات القرن الماضى يتطلب الالتحاق بالجامعات العريقة والحصول على تقديرات جيدة، فكانت النتيجة أن ترقى الكثيرون من التنفيذيين إلى مناصب عالية دون أن يتطور لديهم ذكاء انفعالى جيد، فوجدوا أن حياتهم المهنية تتضاءل، بل وتتفكك.

الانفعالات فى العمل

وضع عالم النفس الأسترالى "إدجار دول" عام ١٩٣٥ نظريته عن أن الانفعالات تحفز الناس وتدفعهم للإنجاز، ولذلك فإنها مكون مهم فى حياتنا فى العمل وحياتنا خارج العمل أيضًا. ولم يكن فهم الانفعالات فى ذلك الوقت متطورًا بما يكفى حتى يدرك العالم ما قاله "دول".

بل وحتى وقت ليس ببعيد، لم يكن من المتوقع أن يكون للانفعالات مكان فى العمل، وكان المتوقع أن على الناس أن يتركوا انفعالاتهم خارج أماكن العمل. وكان من بين

أسباب استبعاد النســاء من أماكن العمل اعتبارهن انفعاليات للغاية مما يعيقهن عن الأداء الجيد فى العمل. وعلى الرغم من أن هذه الرؤية تبدو بالية حاليًّا، إلا أنه لم تسهم النســاء فى العمل بصورة أساسية إلا منذ سنوات الحرب العالمية الثانية، وبذلك أصـبحت فكرة أن الانفعالات ليس لها مكان فى العمل بالية مثلما أصـبحت فكرة أن التدخين ليست له علاقة بالإصابة بالسرطان. ومع ذلك، فإن بعض أماكن العمل لا ترتاح لفكرة أن انفعالاتنا جزء من هوياتنا وتؤثر على كل ما نفعله، ويبدو أن هذه الشـركات لا تزال تعمل فى ظل فكرة أنه من الممكن للموظفين ترك انفعالاتهم خارج العمل. إن النجاح فى العمل يعود أساسًا إلى قدرتنا على إقامة علاقات فعالة مـع الآخرين، ومن هـؤلاء الآخرين زملاؤنا، ومديرونا، ومرءوسـونا، وعملاؤنا. إن الشـركات القادرة على إقامة أفضل العلاقات – سواء داخليًّا بين العاملين فيها، أو خارجيًّا مع عملائها ومورديها – هى الشركات الأكثر نجاحًا.

ولسـت واثقًـا من كون "هـيرب كيلهر" ومؤسسـى شـركة طيران ساوذويسـت إيرلاينز قد سـمعوا "إدجار دول" عندما كانوا يقاومون كل الصعاب التى واجهتهم أثناء إنشـائهم لشـركة طيران وليدة فى تكسـاس عام ١٩٧١. ومع ذلك، فقد كانوا يعرفون كيف يحفزون العاملين معهم، حيث كان إيمانهم من البداية هو أن العاملين معهـم يقدمـون عملًا بنفس جودة ما يحصـلون عليه، وأنهـم إذا اهتموا بالعاملين معهم، وجعلوا لهم الأولوية على أى شـىء آخر، فسوف يرد العاملون على هذا بولاء مذهل وجهد كبير، فتكون النتيجة النهائية شركة ناجحة جدًّا.

دراسة حالة: شركة طيران ساوذويست إيرلاينز

ومـن أمثلة الشـركات التى أبدعت فى توظيف الـذكاء الانفعالى لتهيئة بيئـة عمل ديناميكية مرحة ذات طبيعة عائلية شـركة طيران ساوذويسـت إيرلاينز. وقـد أجريت الكثير من الدراسـات على هذه الشـركة باعتبارها نموذجًا لكيفية تهيئة بيئة عمل صـحية، وليس سبب هذا الاهتمام بالشركة أنها مكان رائع للعمل فحسب، بل ولأنها شركة ناجحة جدًّا تتحلى بمسئولية اجتماعيـة عاليـة تجاه العاملـين بها لدرجـة أنها ترعاهم رعايـة حقيقية صادقة.

ومع ذلك، فإن نجاح الشركة هو ما جذب إليها كل هذا الانتباه من عالم الشركات، حيث تأسست الشركة عام ١٩٧١ كشركة طيران للمسافات القصيرة قائمة فى لف فيلد بمدينة دالاس، ولكن قصة نجاحها المالى قصة مذهلة حقًّا، فمنذ عام ١٩٧٣ وهى تحقق أرباحًا كل عام فى حين أن معظم شركات الطيران لا تستطيع تحقيق أرباح لأكثر من عامين متتاليين؛ لأن مجال الطيران متقلب ومتذبذب جدًّا. وحتى بعد هجمات ١١ سبتمبر الإرهابية، استطاعت الشركة زيادة حصتها فى السوق بينما تأثرت شركات الطيران الأخرى. وبينما قامت شركات الطيران الأخرى بتسريح آلاف من العاملين بها، فقد حافظت شركة ساوذويست إيرلاينز – وكما هى عادتها دائمًا – على كافة العاملين بها. وكان هذا توافقًا مع العادة السارية فى الشركة من الاهتمام بالعاملين بها.

وكثيرًا ما لاحظت الصحف والمجلات المتخصصة فى عالم الأعمال وعلقت على نجاح الشركة، حيث أطلقت عليها مجلة فورتشين *Fortune*: "أكثر شركات الطيران نجاحًا فى التاريخ"[١].

وعلى الرغم من أن هذه الشركة الوليدة استطاعت تحقيق نجاحها من خلال الكثير من الأساليب المبتكرة الجديدة، فإن العاملين بالشركة هم موضع تركيز هذا الكتاب، حيث إن معدل دوران العمالة فيها أقل من مثيله فى الشركات المنافسة، وأوضحت استطلاعات رأى العاملين بالشركة مستويات مرتفعة من الشعور بالرضا، حيث أدرجتها مجلة *Fortune* لثلاثة أعوام على التوالى كواحدة من أفضل مائة شركة للعمل بها فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد حاولت الكثير من الشركات تقليد الممارسات التى تتبعها شركة ساوذويست إيرلاينز، ومع ذلك فالعاملون بالشركات هم من يحدد فى النهاية مدى نجاحها، ويعتمد نجاح أية مؤسسة على العلاقات التى تتطور بين إدارتها والعاملين بها وعملائها ومورديها. وتقليد ممارسات العمل مهمة سهلة مقارنة ببناء ثقافة تخلق عائلة من الموظفين المخلصين المجتهدين فى العمل الذين يهتمون بأعمالهم فعلًا، وببعضهم البعض، وبالعملاء الذين يخدمونهم.

وبعد التسريحات الكبيرة للعمال من شركات الطيران فى أعقاب الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١، قال موظف قديم فى شركة ساوذويست: إنه ليس من المستغرب أن شركته لم تسرح عاملًا واحدًا بها، وقال للصحفى الذى أجرى حوارًا معه: إنه جزء من ثقافة الشركة أن يفعل أصحاب

الشركة كل ما ينبغى عليهم فعله لرعاية العاملين بها والاهتمام بهم. ومثل هذه الثقافة ليست وليدة الصدفة، ولكنها تطبيق مستمر لمبادئ وسلوكيات يوضح للعاملين بالشركة أنهم موضع رعاية ويمكنهم من توظيف وتطوير كل قدراتهم وإمكاناتهم.

إن كل جوانب حياتنا متداخلة، فما يحدث فى البيت يؤثر على كيفية أدائنا لأعمالنا، وما يحدث فى عملنا يؤثر على حياتنا فى بيوتنا. ومع ذلك فإن الكثير من أماكن العمل لا تزال تعمل كما لو كان من الممكن فصل حياة موظفيها فى العمل عن كل ما يجرى فى حياتهم خارج نطاق العمل.

وتدرك شركة ساوذويست إيرلاينز التداخل بين كل جوانب الحياة وتحرص على أن تزور عائلات الموظفين ذويهم من العاملين فى الشركة، وتقدم رحلات عائلية وحفلات بصورة منتظمة، وكذلك تقيم أعياد الميلاد، وحفلات الزفاف، وتحتفل بالمواليد الجدد للعاملين بالشركة. وكلما سنحت الفرصة، فإن إدارة الشركة تحرص على دعوة عائلات العاملين بها لزيارتهم فى العمل ومعرفة ما يفعلون هناك. وفى حين أن الشركات الأخرى تتملق العاملين بها ليعتبروا أنفسهم جزءًا من عائلة، فإن شركة ساوذويست بها لجنة تسمى لجنة الثقافة يتمثل دورها فى إيجاد طرق لإشعار العاملين بها وأسرهم بأنهم جزء من الشركة. وتعرف الشركة أيضًا أن هناك خطورة فى أن يقضى موظف بها وقتًا طويلاً فى التركيز على العمل مما يؤثر على حياته العائلية. إن الموظفين قد يستخدمون العمل كملجأ من حياة عائلية تعيسة. وتدرك الشركات مثل شركة ساوذويست إيرلاينز أن التوازن بين العمل والحياة الأسرية يؤدى إلى أن يصبح العاملون بها أكثر سعادة وإنتاجية.

سر القيادة العظيمة

"ثق بالناس، وسيصدقون معك، وعاملهم على أنهم عظام وسيُثبتون لك أنهم عظام".

– "رالف والدو إيمرسون":

كاتب مقال وفيلسوف وشاعر أمريكى

كثيرًا ما يُسأل "روبين شارما" بعد تقديمه للمحاضرة على جمهور فى عالم الشركات عن جملة يقولها توضح أننا جميعًا قادة، فيجيب بأن شيئًا يميز بين أفضل الشركات وغيرها وهو المعدل الذى تُطور به الشركات ذات الأداء العالى القادة، حيث إن هذه الشركات تطور القادة بصورة أسرع من غيرها من الشركات[٢]. وعلى الرغم من أنه ليس بمقدور أى شخص قيادة المؤسسة بالكامل، فإن كل موظف قائد فى مكانه.

وفى هذه الشركات من حق كل موظف أن يتصرف كقائد، حيث يُشجع على المشاركة فى تحمل المسئولية، وزيادة مستوى أدائه لمستوى الامتياز، ويرى أنه مكلف وملتزم بخدمة راقية، وأن التغيير فرصة لأداء العمل بصورة أفضل.

وقد تميز "تشالز شواب" كواحد من أوائل الرؤساء التنفيذيين للشركات الذين ربحوا أكثر من مليون دولار فى العام كأول رئيس لشركة الصلب الأمريكية. وعلى الرغم من أن الأرباح السنوية بقيمة مليون دولار التى كان يحققها رقم متواضع بمعايير اليوم، فقد كان هذا عام ١٩٢١، عندما كان خمسون دولارًا أسبوعيًّا يعتبر أجرًا جيدًا.

قال "شواب" فى مقابلة "ديل كارنيجى" معه والتى ذكرها "كارنيجى" فى كتابه *كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء** :

> "إننى أعتبر أن قدرتى على إثارة الحماس لدى العاملين معى أعظم أصولى الرأسمالية، وأن طريقة تطوير الأفضل لدى أى شخص هى التقدير والتشجيع.
>
> وليس هناك شىء يقتل الطموح لدى أى شخص أكثر من انتقاد رؤسائه له. وأنا لم أنتقد أيًّا من العاملين معى أبدًا، فأنا أومن بإعطاء الشخص حافزًا للعمل، ولذلك فإننى أبحث عن شىء أثنى به على الموظف، وأكره أن أجد خطأ لديه. وإذا أردت أن أصف نفسى، فسأقول: إننى كريم فى استحسانى، وسخى فى ثنائى".[٣]

كان هذا هو ما يفعله "شواب" ولكن ما الذى يفعله الناس فى العادة؟ النقيض تمامًا، فإذا لم يعجبهم شىء فعله مرءوسوهم فإنهم يغضبون جدًّا، أما إذا أعجبهم شىء فعلوه فإنهم لا يقولون شيئًا. يقول الشعر القديم: "ذات مرة فعلت شيئًا سيئًا، فظللت أسمع ذلك طول الوقت، وذات مرة فعلت شيئين جيدين، ولكننى لم أسمع شيئًا أبدًا"[٤].

* متوافر لدى مكتبة جرير

وأنا أعترف بأننى عندما قرأت لأول مرة عن شركة ساوذويست إيرلاينز دمعت عينــاى، فأنا أؤمن فــى أعماقى بأننا جميعًا نريد أن نتمكــن من تقديم كل ما لدينا ولدينا أحلام بـأن نجد شــركة تستحق أن نقدم لها كل ما نستطيع تقديمه. وبمعنى آخــر، فإننا نبحث عن شــركة نقــدم لها عن طيب خاطر كل شــىء لأنها تعطينا كل شىء.

وكلنا بحاجة لمن يحبنا ويعتنى بنا سواء فى العمل أو البيت، فهذه حاجة إنسانية أساسـية. وتعرف شركة ساوذويســت إيرلاينز أن العمل يؤثر على حياتنا فى البيت والعكس صـحيح. إننا لا نســتطيع تقســيم الناس إلى أجزاء ومســئوليتنا أن نعتنى بالشــخص بكل جوانبه. تشرح "لورين جرابز ويست" – التنفيذية السابقة بشركة ساوذويست – فلسفة *شركتها فى كتابها* *Lessons in Loyalty*، *فتقول:*

"يحظى العاملون بشــركة ساوذويست إيرلاينز بالقبول، ويعاملون على أنهم "أناســ كاملون". ويعرف قادة الشــركة أن الحياة الشخصــية للعاملين بها لا يمكن فصــلها عــن حياتهم فى العمــل، وهم لا يريدون هذا الفصــل. إن التحديــات الشخصــية تؤثر على النــاس، ويدرك قادة شــركة ساوذويســت أنــه من غير المعقول أن يتوقعوا مــن العاملين معهم أن يكبتوا ظروف الحياة الصعبة من أجل عملهم"[٥].

التوظيف

من المواضــع الأساسية التى تستخدم الشــركات الذكاء الانفعالى فيها توظيفها عاملــين جددًا، حيــث تدرج إدارات الموارد البشــرية فى الشــركات مبــادئ وأفكار الذكاء الانفعالى فى أســئلة مقابلات التقدم للعمل، ويســتخدم بعضــها نســخًا من اختبــارات قياس الذكاء الانفعالى. لطالما كان التوظيف ومقابلات التقدم للوظائف واختيار العاملين المناسبين تحديات تواجه الشركات. وعلى الرغم من الأدوات التى طورت لمساعدة العاملين بإدارات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات أفضل فى هذه النواحى، إلا أنه لا تزال عملية اختيار الموظفين للعمل تشــوبها أوجه قصــور معظم الوقــت. وعلى الرغم من وضــع إدارات الموارد البشــرية طرقًا أفضــل وأكثر كفاءة لمقابلــة المتقدمين للعمل والانتقــاء من بينهم، فإن الباحثين عن العمل قد أصــبحوا

أكثر كفاءة فى أساليبهم فى إجراءات مقابلات التقدم للعمل. وكلما ازدادت عملية مقابلات التقدم للعمل تطورًا، ازداد المتقدمون للعمل قدرة فى الإجابة عن الأسئلة التى يطرحها عليهم المسئولون فى إدارة الموارد البشرية أثناء مقابلات التقدم للعمل. وبمعنى آخر، فسيظل هناك دائمًا متقدمون للعمل يستطيعون مواربة من يقابلونهم فى مقابلات التقدم للعمل، وكلما ازداد أسلوب مقابلات العمل تطورًا ازدادت معه قدرة المتقدمين للعمل فى البحث عن طرق "للتغلب" على نظام العمل بالشركات. ومن العوامل الأخرى التى تجعل عملية اختيار الموظفين للعمل أكثر صعوبة الإحباط المتزايد الذى تشعر به إدارات الموارد البشرية فى الحصول على الإحالات المناسبة للبيانات التى يقدمها المتقدمون للعمل فى سيرهم المهنية، فبعد عدد من القضايا الشهيرة التى قاضى فيها عدد من الموظفين أصحاب أعمالهم السابقين لتقديمهم إحالات سلبية فى حقهم، وبعد أن كسبوا هذه القضايا، أصبحت إدارات الموارد البشرية أكثر حرصًا بشأن المعلومات التى تخرجها.

وغالبًا ما تكون المعلومات التى تخرجها هذه الإدارات محدودة للغاية؛ وبذلك تقل قيمتها بالنسبة للشخص الذى يطرح الأسئلة، حيث أصبحت الشركات تحجم — ولخوفها من المقاضاة — عن إعطاء معلومات عن موظفيها السابقين من شأنها أن تظهر هؤلاء الموظفين بمظهر سلبى. ومع ذلك، فهذه المعلومات بالتحديد هى المعلومات التى تبحث عنها إدارات الموارد البشرية فى الشركات المتقدم لها هؤلاء الموظفون السابقون لاتخاذ القرارات الصحيحة بشأن توظيفهم بها. وعلى الرغم من أن الكثير من الشركات تزعم أنها تبحث فيمن توظفهم بها عن التوجه وتدريبهم على المهارات، فإن هذا هو ما تفعله شركة ساوذويست إيرلاينز فعلًا. وكيفية استطاعتهم فعل هذا ليس مفهومًا جيدًا ولا يُمارس على نطاق واسع فى عالم الشركات. عندما بدأت شركة ساوذويست نشاطها بمدينة رالى فى نورث كارولينا، تعاقدت مع شركة توظيف محلية وأوضحت لشركة التوظيف أنها تبحث فى العاملين بها عن التوجه وتدريبهم على المهارات. وفى البداية حيرت هذه السياسة شركة التوظيف التى واصلت السؤال عن المهارات التى من الممكن أن تبحث عنها شركة طيران، فاكتشفت شركة ساوذويست أن أفضل طريقة لتوضيح الفكرة لشركة التوظيف هى أن يقضى العاملون بشركة التوظيف بعض الوقت مع العاملين بها. وعندما حدث ذلك، اتضحت لشركة التوظيف الرؤية بشأن نوعية الموظفين التى تبحث عنها شركة ساوذويست، فقد كانت الشركة تعتقد أن الفعل أقوى من أى كلمات. وكانت نتيجة ذلك أن تم

استبعاد الكثيرين من المرشحين للعمل غير المناسبين قبل أن يجروا مقابلات رسمية للتقدم للوظيفة. وقبل إجراء مقابلة العمل، تم الترتيب لزيارة الموظفين المحتملين مستقبلاً إلى المناطق المختلفة فى الشركة وتحدثوا مع العاملين بها والمسئولين عن المجال الذى سيعملون به. ودون أن يعرف الباحثون أى شىء عن العمل، فقد كان هذا جزءًا من مقابلة التقدم للعمل، حيث كانت الشركة تلاحظ سلوكياتهم أثناء تلك الزيارات لتتعرف على أسلوب تفاعلهم مع العاملين بالشركة لتحديد مدى توافقهم مع ثقافة الشركة، حيث كانت أية إشارة تنم عن الوقاحة أو التكبر لديهم تجاه أى موظف يلحظها العاملون بإدارة الموارد البشرية بالشركة ويستبعدون من صدرت عنه أيًا كانت المؤهلات المتوافرة فى هذا المرشح لشغل الوظيفة.

وثمة قصة شهيرة عن طيار عسكرى كفء تقدم للعمل بالشركة، فأُخذ فى جولة بموقع العمل بالشركة، وأثناء هذه الجولة تشاحن مع أحد الإداريين، وأظهر تكبرًا تجاه أحد العاملين بالصيانة، فلم يتم توظيفه بالشركة رغم مؤهلاته الفنية الهائلة.

وتولى شركة ساوذويست أهمية كبرى للعلاقات بين العاملين بها؛ أى قدرتهم على التوافق مع بعضهم البعض. وفى الكثير من الحالات كان المتقدمون للعمل بالشركة هم من يستبعدون أنفسهم من العمل بأنفسهم بعد أن يدركوا أنهم لا يتوافقون مع ثقافة الشركة. ومع ذلك، فإن حدوث مشاكل فى عملية التوظيف أمر لا بد منه، حتى فى ظل أفضل أساليب الاختيار وأحسن النوايا. وإذا حدث ذلك، فكثيرًا ما كان يرى من تم توظيفهم ممن لا يفون بمعايير ثقافة الشركة أنهم أغراب فيها فيبحثون عن العمل فى مكان آخر. وفى حالات أخرى كانت إدارة الموارد البشرية تتدخل بسرعة، وتُسرح الموظف غير المتوافق مع ثقافة الشركة مع الحفاظ له على أكبر قدر ممكن من كرامته واحترامه لذاته. وتحتفظ شركة ساوذويست بسجل رائع من معدل منخفض لدوران العمالة، ومرتفع لشعور العاملين فيها بالرضا عن عملهم مقارنة بغيرها من شركات الطيران مما يعد مؤشرًا جيدًا على أنهم يمنحون عملية الاختيار الصحيح للعاملين بها قدرًا كبيرًا من الوقت.

والمعروف أن البشر كائنات معقدة للغاية مما يجعل إدارات الموارد البشرية تعانى من قدر هائل من التحديات، ولذلك فإن قيمة إيجاد طريقة أفضل لتقييم كيفية أداء أحد الموظفين لعمله قيمة كبيرة. إن تكلفة تعيين الموظفين غير المناسبين مرتفعة جدًا بالنسبة للشركات لذلك فإن أى أسلوب يعِد بزيادة احتمالات تعيين موظفين أفضل لا بد أن يلقى اهتمامًا كبيرًا.

المادة الناعمة مهمة

أجرت مؤسســة ســت ثوان Six Seconds ـ وهى مؤسســة دولية غير ربحية – تقريرًا عن مشــاكل العمل عامٍ ١٩٩٧، حيث قــام الباحثون فيها بمقابلات فى ١٣٥ مؤسسة يتراوح عدد العاملين فيها بين ٢٠ – ١٠٠٠٠ فرد. وطُلب من القادة فى هذه المؤسســات – من تنفيذيين وقادة فرق – تحديد التحديات الكبيرة التى تواجه بيئة العمل حاليًّا.

واكتشــفت الدراسة أن المشاكل "الناعمة" المرتبطة بالعاملين مثل إيجاد الموهبة والحفاظ عليها كانت أكثر أهمية بثلاث مرات من المشــاكل غير المرتبطة بالعاملين مثل الأموال.

وأوضحت النتائج أن الذكاء الانفعالى والمشاعر، سواء داخل المؤسسة أو خارجها من بين أهم مواضــع القوة فى المؤسســة للتغلب على التحديات وتحقيق الأهداف. إن توظيف الموظفين المناســبين – والحفــاظ عليهم – والتخلص من غير المناســبين قد اعتبره ثلاثة أرباع المستجوَبين فى المقابلة أولوية أولى. وقد أوضحت نفس هذه النسبة أن تهيئة بيئة عمل إيجابية مهمة جدًّا. وقالت الغالبية العظمى من القادة المســتطلعة آراؤهــم فى هذه المقابلة: إن مشــاعر فرق العمل ضــرورية أو مهمــة جدًّا فى التعامل مع المشــاكل التى تواجهها المؤسســة. وعندما ســأل الباحثون عن المشاعر والتوجهات للنـاس خارج الشركة حصلوا على إجابات مشابهة، حيث قالت الغالبية العظمى ممن استطلعت آراؤهم: إن الذكاء الانفعالى ضرورى أو مهم جدًّا فى التعامل مع التحديات الأســاســية التى تواجهها المؤسســة. ولم يقل أى ممن استطلعت آراؤهم: إن هذا "غير مهم"، ولم تقل إلا نسبة محدودة عن الذكاء الانفعالى: إنه "أقل من مهم جدًّا".

ولم تناصــر الشركات والمؤسســات فكرة الذكاء الانفعالى لمجرد أنه يبدو جيدًا أو هو الشــائع فى كتابات تطوير إدارات الموارد البشــرية فى هذا الشــهر فحسب، بــل لأن هنــاك بحثًــا قويًّــا يوضــح أن هنــاك علاقــة قوية بــين مســتويات الأداء، والكفــاءة فى الذكاء الانفعالى. وهذه العلاقة تؤثر دون شــك تأثيرًا مباشــرًا على النتيجة النهائية. وقد أوضــح عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الذكاء الانفعالى ومســتويات الأداء فى العمل والنجاح المهنى. وكل الدراســات التى سيلى ذكرهــا يمكنك أن تجدها على موقع اتحــاد البحوث عن الذكاء الانفعالى، وموقعه الإلكترونى www.eiconsortium.org.

فى دراسة أجريت على أكثر من ثلاثمائة من كبار التنفيذيين فى خمس عشرة شركة عالمية، اتضح أن القدرات الانفعالية القوية ميزت ذوى الأداء الهائل من ذوى الأداء العادى. وقد اكتشفت الدراسة أن العاملين بوظائف تعتبر متوسطة التعقيد، مثل العمل بالمبيعات، وإصلاح السيارات، ذوى الأداء الانفعالى المرتفع كانوا أكثر إنتاجية باثنتى عشرة مرة ممن لا يتميزون بقدرات انفعالية مرتفعة، وأكثر إنتاجية بنسبة ٨٥٪ من متوسطى الأداء. وفى الوظائف الأكثر تعقيدًا، مثل مندوبى شركات التأمين، ومديرى الحسابات، فقد كان ذوو الأداء المرتفع أكثر إنتاجية من متوسطى الأداء بنسبة ١٢٧٪ وقد أوضح بحث أجرى على أكثر من مائتى شركة ومؤسسة عبر العالم أن حوالى ثلثى الاختلافات بين العاملين يعود إلى قدراتهم الانفعالية[٦]. وفى المواقع القيادية الكبرى، اكتشف البحث أن أكثر من أربعة أخماس الاختلافات تعود إلى القدرات الانفعالية. عندما بدأت شركة لوريل L'Oreal فى اختيار مندوبى المبيعات بها وفقًا لقدرات انفعالية معينة، أجرت مقارنة بين الموظفين الذين وظفتهم بهذا الأسلوب وغيرهم ممن وظفتهم باستخدام أساليب الاختيار التقليدية، فوجدت أن من وظفتهم باستخدام معايير القدرات الانفعالية حققوا متوسط مبيعات ٩١ ألف دولار سنويًا أكثر مما حققه من وظفتهم بالطريقة التقليدية. واكتشفت الشركة أيضًا أن معدل دوران العمالة لديها مع مجموعة الموظفين ذوى القدرات الانفعالية أقل بنسبة ٦٣٪ عن مثيلتها لدى من وظفتهم بالطرق التقليدية. وقارنت شركة قومية للتأمين بين أداء مندوبيها ذوى القدرات الانفعالية المختلفة، فوجدت أن من كانوا أقوياء فى خمسة مجالات على الأقل من بين ثمانية مجالات للقدرات الانفعالية حققوا مبيعات تأمينية بمبلغ ١١٤ ألف دولار فى مقابل ما قيمته ٥٤ ألف دولار باعته الفرق ذات القدرات الانفعالية الضعيفة[٧].

وقد استفادت برامج تكوين فرق العمل وتطوير الموظفين أيضًا من الذكاء الانفعالى، ومن بين كبريات الشركات الأمريكية التى توظف الذكاء الانفعالى آى بى إم، وأميركان إكسبريس، وAT & T.

وفى عام ٢٠٠٠، شارك "جولمان" فى تأليف كتاب آخر فى الذكاء الانفعالى بعنوان Primal Leadership وقد توطدت أركان الذكاء الانفعالى فى العديد من برامج القيادة فى الشركات وفى الحكومة، وأصبح من الصعب أن تجد أى برنامج كبير فى القيادة فى أمريكا الشمالية لا يتضمن مبادئ الذكاء الانفعالى.

ملاحظات

١. *"كاترينا بروكر" : مقال بعنوان* "رئيس مجلس الإدارة يعاود النظر إلى الماضى" مجلة *Fortune* فى ٢٨ مايو عام ٢٠٠١.

٢. Robin Sharma. *Greatness Guide Book 2* (New York: HrberCollins. 2007). p. 38.

٣. "ديل كارنيجى": *كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء*

٤. المرجع السابق.

٥. Lorraine Grubbs_West. *Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It _ An Insider's View* (Dallas: CornerStone Leadership Institute. 2005). p. 84.

٦. موقع اتحاد البحوث عن الذكاء الانفعالى، وموقعه الإلكترونى: www.eiconsortium.org

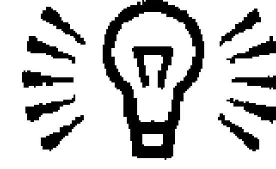
٧. Hay/McBer Research and Innovation Group. 1997.

الفصل الثالث

أماكن العمل الملهِمة

"يمكنك التعامل مع الناس بنجاح أكبر إذا تعاملت
مع انفعالاتهم لا إن أقنعت عقولهم".

ـ المؤلف "بول بى باركر"



تخيل مكان عمل يريد كل العاملين فيه أن يحضروا للعمل فى مواعيدهم، ويمر عليهم الوقت فى العمل دون أن يحسوا به لأنهم يشعرون بالحماس ويعملون معًا للقيام بأشياء مثيرة وجذابة. يرى معظم الموظفين أن هذه رؤية خيالية لا يمكن تحقيقها فى العالم الواقعى. ومع هذا، فهناك أماكن عمل تناضل للوصول إلى ذلك الوضع فعليًّا من خلال روح الإنسانية والاهتمام بالعاملين فعليًا. إن الشركات المنفتحة والمتطورة تشجع العاملين بها على التعبير الصريح عن انفعالاتهم وتهيئ بيئة عمل آمنة لهم لفعل هذا. لقد أدت الطريقة القديمة فى التفكير والقائمة على أن أماكن العمل ينبغى أن تكون باردة وقائمة على المنطق إلى بيئة عمل قاصرة متوترة غير صحية. الناس انفعاليون بطبائعهم ويحتاجون لفرصة للتعبير عن انفعالاتهم بطريقة آمنة. والسماح للموظفين بالتعبير عن إحباطاتهم، وغضبهم، وخيبة آمالهم قد يؤدى إلى علاقات أفضل والمزيد من الطاقة والجهد فى التركيز على إيجاد الحلول. ومع ذلك فإنه من المهم أن يشعر الموظفون بالأمان، فأى ارتداد عن هذا الأسلوب، أو تلميحات أو إشاعات بالارتداد عنه ستؤدى بسرعة إلى إغلاق

أبواب التعبير الصريح الصادق عن الانفعالات. وإذا لم يستطع العاملون التعبير عن انفعالاتهم، فسيكبتون هذه الانفعالات، حيث تزيد وتنمو وتتحول إلى قوة مدمرة.

ومكان العمل الذى يتضمن الكثير من الانفعالات القوية المكبوتة مكان خطر على وشك الانفجار، فعندما لا يُسمح للموظفين بالتعبير عن انفعالاتهم، فغالبًا ما تتراكم هذه الانفعالات وتدفع الموظفين للتصرف بصورة سلبية، وبدلًا من تركيزهم على أعمالهم فإنهم يبحثون عن فرص للانتقام من الشركات التى يعملون بها أو رؤسائهم فى العمل أو زملائهم.

ومكان العمل هذا ليس سيئًا للروح المعنوية والراحة النفسية لمن يعملون به فحسب، بل يجعل الشركة غير منتجة. والأمثلة المتطرفة للانفعالات المكبوتة التى تدفع للسلوكيات السلبية هى حالات القتل التى يرتكبها الموظفون فى أماكن عملهم. وعلى الرغم من أن البعض سيقولون: إن هؤلاء الموظفين لديهم مشاكل نفسية، فإن هذا يوضح حاجة هؤلاء الموظفين إلى فرصة للتنفيس عن انفعالاتهم فى بيئة آمنة.

الصراع فى مكان العمل

وعلى الرغم من أن الكثير من أماكن العمل تعتبر الصراعات بداخلها أمرًا سلبيًّا، إلا أن هذه الصراعات دليل على أن الموظف حيوى، أو مشارك، أو متعاطف. وبديل إشراك مثل هذا الموظف هو فصل الموظف فصلًا كاملًا عن مكان العمل بأن يكون موجودًا ببدنه ولكنه غائب بروحه.

وإذا تم التعامل مع الصراع فى مكان العمل بصورة مناسبة، فقد يؤدى إلى علاقات أفضل بين الأطراف المتصارعة. وغالبًا ما ينتج الصراع فى العمل عن سوء التواصل أو سوء الفهم. إنه من المهم أن يكون التركيز فى حل الصراع على حل المشكلة، وإقامة علاقات أفضل بدلًا من توجيه اللوم. وإذا تم حل الصراع بصورة فعالة، فقد يؤدى إلى زيادة الفهم والتقدير لوجهات النظر الأخرى، وإلى علاقات أقوى فى مكان العمل. وقد يؤدى حل الصراع إلى زيادة فى النية الحسنة، وفهم وتقوية الروابط فى العلاقات.

ويتحدث "روبين شارما" عن محاولاتنا تجنب الصراع بكل الطرق الممكنة، ويقول: إن المشكلة فى الصراع أنه لا يحل نفسه بنفسه أبدًا، ولا يذهب من تلقاء ذاته أبدًا. وبدلًا من محاولة حل الصراع باعتباره شيئًا ينبغى الابتعاد عنه، فإن "شارما"

يـرى أنه طريقة للتقرب من الآخرين. ولأننا نتعامل مع الآخرين على مسـتوى أكثر حدة وعمقًا، فإن هناك فرصــة لأن نتواصــل بطرق طبيعية، ولكن تفاعلات كل يوم لا تسـمح بذلـك. وقد ينتج عن الصـراع المزيد مـن الوعى بالـذات والنمو الذاتى. وفى حين أن المواجهة المباشرة للصراع تستلزم الشجاعة عندما يكون دافعنا تجنب الصراع، فإن مزايا التعامل مع الصراع مزايا هائلة[1].

وأيًّا كانت نوعيات الناس التى تعمل فى مكان واحد، فلا بد من ظهور صراعات دائمًا. وفى شـركة ساوذويسـت كان يتم التعامل مع هذه الصراعات بسرعة، حيث كان يتم التوفيق بين الأطراف المتصـارعة على يدى وسـيط، حيث يستمع كل طرف إلى وجهة نظر الطرف الآخر. وكثيرًا ما يكون الصـراع نتيجة لسـوء تفاهم، حيث قـد يختلف ما يقوله أحدهم عن المعنى الذى يفهمه المسـتمع إليه. ومن المعروف أن هدف الوسـاطة هو إيجاد حلول وتطوير علاقات عمل أفضـل وليس توجيه اللوم أو تصـيد الأخطـاء، ومن المهم أن يخرج كل طرف من اجتماع الوسـاطة بشـعور بأن كرامته لم تمس.

والصـراع إذا تم التعامـل معه بصـورة مناسـبة فلن يجعل الشـركة منقسـمة وممزقة، بل سـيقرب بين العاملين بها، وإنه من الشائع بالنسبة لشخصين كانا فى صـراع أن يقيما علاقة أكثر قربًا بعد الصـراع؛ لأنهما يشـعران بعد أن مرا بخبرة الانفعالات الحادة معًا برابطة أكبر بينهما ويقدر كل منهما الآخر. والصـراع يعنى أن تشـارك الناس وتشـترك بحيوية وحماس، وعندما يكف العاملون عن المشـاركة والاهتمام ينبغى أن تقلق الشركة.

أثنـاء دراسـتى الجامعية كنت أكسـب بعض المـال من عملى بـدوام جزئى فى العمل كسائق لسيارات الليموزين. وكانت الشركة التى أعمل بها متعاقدة مع سلسلة مطاعـم تملك عدة مطاعم فـى المدينة. وكانت ليلـة الأربعاء ليلة للسـيدات تقدم لهن فيها مشـروبات خاصــة وتقدم المطاعم معاملة خاصة لاستقطاب الزبائن من النسـاء. وكانت كل ليلة أربعاء تتضـمن رحلة مجانية بسـيارة الليموزين، وزجاجة مشـروبات فاخرة، وعشاء لفردين فى مطعم آخر من مطاعم السلسلة فى الطرف الآخر من المدينة. وذات ليلة، عدت من رحلة إلى المطعم بالسيارة فحكى لى رئيسى فى العمل عن موقف حدث بينه وبين مالك المطعم، حيث اسـتدعاه صـاحب المطعم فى غضب وشكا له من الخدمة التى كانت الشركة التى أعمل بها تقدمها له. وكانت

كل الحوارات السابقة لهذا الحوار مع صاحب المطاعم لا تتضمن أية إشارة إلى عدم رضائه عن شركة الليموزين، بل إنه فى عدد من المناسبات قال أشياء إيجابية عن العمل الذى أقدمه، وتلقيت الثناء من العملاء الذين نقلتهم بين المطاعم. لاحظ رئيسى فى العمل أن صاحب المطاعم لا يستطيع التعبير بدقة عن ماهية المشكلة، فاستمع له دون أن يتخذ موقفًا دفاعيًّا أو ينسحب نتيجة الغضب الذى كان يتحدث به صاحب المطاعم عبر الهاتف. ولما ظن أن صاحب المطاعم غاضب من شىء آخر غير الخدمة التى نقدمها له، سأله بهدوء عمن أغضبه. وعندئذ اتضحت المشكلة الأساسية.

لأن صاحب المطاعم كان عليه أن يدفع تكاليف خدمة الليموزين سواء وصلت الفائزات بالمسابقة أم لا، فقد كان منزعجا مما اعتبره انعدام الإحساس والعرفان بالجميل المتمثل فى عدم وصولهن. ولأن هؤلاء الذين كانوا يغضبونه زبائنه، فلم يكن يستطيع مواجهتهم لأنه كان يخشى من أن يفقدهم هم وأصدقاءهم الذين كانوا سيشكون لهم بالتأكيد. وكان يغلب على النساء الشابات أن يحضرن فى جماعات، وكان صاحب المطعم يخشى أنه لو ضايق إحداهن أن تكف المجموعة بالكامل عن دخول مطاعمه. ولعدم قدرته على التنفيس عن إحباطه فى وجه عملائه، فقد نفس عن غضبه فى رئيسى فى العمل الذى استطاع أن يتفهم إحباطه؛ لأنه هو نفسه كان يمر بمثل هذا الموقف عندما لا يحضر الناس بعد تقديم الوعود لهم بفعل هذا. وبعد أن نفس صاحب المطاعم عن إحباطه قال لرئيسى فى العمل: إنه يعتقد أننا نقدم خدمة رائعة وإنه راضٍ عن عملنا. لقد أدت قدرة رئيسى فى العمل على التوافق الانفعالى مع ما يعانى منه صاحب المطاعم إلى احتفاظ شركتنا بالتعاقد الموقَّع بينه وبين شركتنا وحسَّن من علاقة العمل بين الشركتين.

أهمية الروابط الانفعالية

"الكلمات الرقيقة قصيرة وسهلة، ولكن أصداءها لا نهاية لها".

ـ الأم تريزا

يستطيع المديرون على كل المستويات فعل الكثير لتوضيح أن التعبير عن الانفعالات مقبول، وذلك بأن يفعلوا هذا بأنفسهم؛ لأن فعلهم هذا سيجعل مرءوسيهم يرونهم أكثر انفتاحًا وواقعية وصدقًا، وستزيد ثقتهم فى مديريهم. وعلى الرغم من أنهم قد لا يستطيعون فعل هذا بأنفسهم، إلا أنه من المهم أن يقول كل موظف ما لديه.

إن التدفق الحر للأفكار أمر لازم حتى تستطيع الشركات تحقيق أقصى قيمة للعاملين بها ولا ينبغى تجاهل فكرة لاعتبارها تافهة أو سخيفة أو بعيدة، وبهذه الطريقة تخلق الشركات بيئة عمل إبداعية وصريحة.

وعلى الرغم من أن استخدام البريد الإلكترونى أصبح الصورة الأساسية للتواصل فى العديد من مواقع العمل، إلا أن التحاور وجهًا لوجه هو أكثر الطرق فاعلية لإقامة علاقات صحية، سواء بداخل الشركة أو مع عملائها. وإذا أردنا بناء الثقة والاحترام، فعلينا أن نقيم رابطة انفعالية مع الشخص الذى نتعامل معه.

ملاحظة

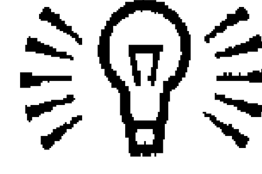
١. Robin Sharma, *Greatness Guide Book 2* (New York: HrberCollins, 2007), p. 48

الفصل الرابع

النجاح على مدار الحياة

"الاهتمام بالآخرين ميزة هائلة فى العمل".

- "سكوت جونسون": رسام كارتون، ورسام، ومصمم.



يدير "ستيوارت دى. فريدمان" - الأستاذ الممارس للإدارة بكلية وارتو بجامعة بنسلفانيا فى فيلادلفيا - برنامج وارتون للقيادة، ومشروع التكامل بين العمل والحياة العائلية. ويهدف هذا البرنامج إلى مساعدة الناس على تحسين أدائهم فى كل نواحى حياتهم بما فيها العمل، والبيت، والمجتمع، والذات. ويعترف هذا الأسلوب الكلى بحقيقة أنه لا يمكن فصل جانب من جوانب حياتنا عن جانب آخر. إننا إذا تميزنا فى العمل على حساب حياتنا العائلية، فسوف تعانى حياتنا العائلية فى النهاية مما يؤثر سلبًا على العمل.

ولقد فصل التفكير التقليدى بين العمل وجوانب حياتنا الأخرى، وكثيرًا ما أثر أحد هذه الجوانب على الجوانب الأخرى. وسواء أردنا هذا أم لا، فإن كل جوانب حياتنا متداخلة. والأخبار السارة هنا هى أنه بغض النظر عن الموضع الذى نركز فيه طاقاتنا وجهودنا على زيادة أدائنا فى الذكاء الانفعالى - وسواء كان هذا الموضع هو العمل، أو البيت، أو المجتمع - فإن كل جوانب حياتنا ستتحسن. وستجد على مدار هذا الكتاب قصصًا وأمثلة على الذكاء الانفعالى فى العمل والبيت والمجتمع، وأحيانًا ما تربط هذه القصص بين كل تلك الجوانب الثلاثة وتوضح كيف يؤثر الذكاء الانفعالى على كل جوانب حياتنا. وليس هناك شىء اسمه تجاهل

أحد هذه الجوانب، أو التقصير فيه لصالح جانب آخر. إن بناء علاقات أفضل فى أحد جوانب حياتنا يزيد من قدرتنا على بنائها فى غيرها من الجوانب مما يؤدى إلى حياة أكثر إنجازًا ورضا.

وهناك دليل على أنه كلما زادت جوانب حياتنا التى نمارس فيها سلوكيات جديدة، زادت كفاءتنا فى كل جوانب حياتنا. وكلما زادت جوانب حياتنا التى نستطيع ربطها بالقيادة زادت سرعة تحسننا. وترى البروفيسور "جين ويلر" – أستاذة الإدارة فى كلية ويدرهيد للإدارة بجامعة كيس ويسترن ريزرف – أنه كلما زادت المنافذ التى يمارس فيها الناس مهارات جديدة مثل عائلاتهم، أو المجتمع، أو دار العبادة، زاد مستوى تحسنهم. وليس هذا فحسب، بل إن هذه التحسنات تستمر لفترة أطول، ويظل لبعضها وجود بعد عامين أو أكثر.

الذكاء الانفعالى للقرن الحادى والعشرين

على الرغم من أن دراسة الذكاء الانفعالى لا تزال فى طور المهد، إلا أن هناك دلائل على أن دراسة الانفعالات وكيفية تأثيرها على العالم ستتوسع فى العديد من المجالات فى غضون الأعوام القلائل التالية.

فى الآونة الأخيرة طبقت إدارات الأطفال والجامعات والعائلات فى المملكة المتحدة برنامج الجوانب الاجتماعية والانفعالية للتعليم فى المدارس العامة. لقد كانت مشكلة شغب الطلبة مشكلة كبيرة فى المملكة المتحدة كما كانت فى شمال أمريكا، وقد أصبح واضحًا أن النظام التعليمى لم يكن يعلم التلاميذ أيًّا من المهارات الأساسية التى يحتاجون لتعلمها حتى يصبحوا راشدين جيدى التوافق – أى كيف يتوافقون مع الآخرين، فوضع النظام التعليمى البريطانى فريقًا لتنمية المهارات الاجتماعية والانفعالية والسلوكية لوضع برامج تعلم تلاميذ المدارس المهارات الاجتماعية والانفعالية الضرورية لتوافقهم مع زملائهم ومدرسيهم. وكان الأمل أنه عندما يتعلم الأطفال هذه المهارات سوف يكبرون ليصبحوا راشدين جيدى التوافق. وكانت الأنظمة التعليمية فى الدول الأخرى تراقب هذه التجربة، فإذا وجدت نتائجها إيجابية فسوف تطبق برامج مماثلة لها.

ولم يقتصر الاهتمام بقيمة الذكاء الانفعالى على المدارس العامة، حيث أصبحت معاهد التعليم العالى تبحث عن أساليب تستطيع من خلالها إدراج الذكاء

الانفعـالى فـى مناهجهـا التعليميـة المتقدمة، ففى عـام ٢٠٠٨ استضـافت جامعة جورج تاون بمدينة واشـنطن منتدى يهدف إلى استكشاف دور الذكاء الانفعالى فى التعليم العالى. وفى هذه المناسـبة شاركت الجامعة، وطاقم الإداريين بها، والطلبة بما يرونه أفضل الممارسات، وقصص النجاح، والطرق التى يمكن استخدامها حتى يكون للذكاء الانفعالى أثر دائم على نجاح الطلبة وتطورهم، وفى كندا استضـافت جامعـة "ويلفريـد لورير" مؤخـرًا منتدى على مـدار يوم كامل لمناقشـة الأثر الذى يتركه الذكاء الانفعالى على التعليم والتعلم.

ولم تقتصـر بحوث ودراسـات الذكاء الانفعالى على أمريكا الشـمالية فحسب، بل تعدتها لتشـمل العالم كله، ففى الآونة الأخيرة أجريت دراسـة على قسم التوليد بمستشـفى كبير بمدينـة بولونيا فـى إيطاليا، فأوضـحت زيادة كبيرة فـى الأداء، ونجاحًا فى الحياة بين المهنيين ذوى المستوى المرتفع من الذكاء الانفعالى.

وقد وجـد الذكاء الانفعالى طريقه أيضًـا إلى عالم الرياضـة الاحترافية عالى التنافسـية، حيث اسـتخدم المنتخب الأول لكأس سـاوذهامبتون لكـرة القدم فى بريطانيـا الـذكاء الانفعالى لتطويـر المواهب لدى اللاعبين الناشـئين. واكتشـفت دراسـة أجريت على جامعة تشـانج تشـينج القومية فى تايوان أن هناك علاقة بين الـذكاء الانفعالى والنشـاط البدنى، واللياقـة البدنية التى تحافظ على الصـحة. واكتشـفت الدراسـة أن الطلبة ذوى المسـتويات المرتفعة من الذكاء الانفعالى أكثر لياقة أيضًا.

وباختصـار، فقد أصبح الذكاء الانفعالى يحظى بتقدير كبير عبر العالم، سواء فـى مجـال الأعمال أو الحياة أو قضـاء وقت الفـراغ. والمهارات التـى يقدمها هذا الكتـاب يمكنك تطبيقها على كل جوانـب حياتك أيًّا كان عملك، أو حالتك العائلية، أو موقعك، أو شخصيتك.

الجزء الثانى

العالم الداخلى

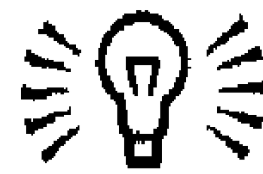
الوعى الانفعالى بالذات

"المبدأ الأول هو ألا يخدع المرء نفسه،
وأسهل من يستطيع المرء خداعه هو نفسه".

– "ريتشارد فينمان": عالم طبيعة أمريكى حاصل على جائزة نوبل

"الكاتب الساخر هو من يكتشف فى نفسه أشياء غير سارة،
ثم يقول: إنها توجد لدى غيره من الناس".

– المؤلف "بيتر ماكآرثر"



أوضحت البحوث أن زيادة الذكاء الانفعالى تؤدى إلى زيادة الإنجاز والنجاح فى الحياة. وهذه الرحلة تبدأ بداخل الإنسان. وما لم نعمل فى البداية على أنفسنا، فسوف نُقَصِّر فى محاولاتنا تطبيق هذا العمل على بقية حياتنا. إن معرفة ما بداخلنا تساعدنا على النظر بواقعية إلى كيفية تعاملنا مع الآخرين ومع البيئة من حولنا. ولا بد لنا من أن نتحلى بدرجة معينة من فهم انفعالاتنا والقدرة على إدارتها قبل أن نستطيع أن نغير – وبكفاءة – أية جوانب أخرى فى حياتنا.

ويعتمد قدر العمل الذى لا بد لنا من القيام به والجهد اللازم لنا أن نبذله لتغيير ما بداخلنا على الموضع الذى نبدأ منه. ولا شك أن البيئة التى نشأنا وتربينا فيها تحدد – وبدرجة كبيرة – كيفية رؤيتنا لأنفسنا وللعالم من حولنا، فمن نشأوا فى عائلات قاصرة بها مشاكل طوروا لديهم آليات توافق لا تخدمهم بصورة جيدة فى العالم الأكبر، ويحتاجون لوقت أطول حتى يتوافقوا مع انفعالاتهم ويتعاملوا معها وبدرجة أكبر ممن نشأوا فى بيئة عائلية صحية.

الوعى بانفعالاتنا

قبل أن نستطيع فعل أى شىء بانفعالاتنا، ينبغى أولًا أن نعرفها. إن بعض الانفعالات – مثل الغضب أو الخوف – أكثر وضوحًا من غيرها خاصة إذا كان إحساسنا بها قويًا، وهناك انفعالات أخرى أقل وضوحًا، بل قد لا ندركها إدراكًا واعيًا. وانفعالا الشعور بالخزى، والإحساس بالذنب مثلًا، أحيانًا ما نشعر بتشابه بينهما لدرجة يصعب علينا التمييز بينهما. وتعتمد قدرتنا على الوعى بانفعالاتنا أيضًا على ما تعلمنا أن نفعله بهذه الانفعالات، فإذا كنا قد تربينا على اعتبار انفعالاتنا سيئة فينبغى إخفاؤها طوال الوقت، فربما كبتناها بداخلنا لدرجة أصبح من الصعب علينا معها أن نتوصل إليها على الرغم من أن وصولنا إليها أمر لازم وضرورى. فى هذه الحالة لا تصدق قاعدة أن ما لا نعرفه لا يضرنا، فالانفعالات المكبوتة تؤلمنا وستظل تؤلمنا ما لم نخرجها إلى وعينا لنتعامل معها.

تحدث "أنتونى روبينز" فى كتابه *أيقظ العملاق بداخلك* عن كيف تفيدنا الانفعالات فقال:

> "الطريقة الوحيدة للاستخدام الفعال للانفعالات هى أن ندرك أنها تخدمنا. لا بد أن نتعلم من انفعالاتنا ونستخدمها لتحقيق النتائج التى نريدها والمتمثلة فى تحقيق جودة أكبر لحياتنا. وما الانفعالات التى كنت تظنها من قبل سلبية إلا نداء للعمل، فعندما تعرف كل إشارة والرسالة التى توصلها، فسوف تتحول انفعالاتك من عدو إلى حليف، بل وستصبح صديقك وناصحك، ومدربك، وتوجهك أثناء كل الظروف المتقلبة فى حياتك سواء كانت سلبية أو إيجابية[١]".

وهناك عدد من الأساليب التى نستطيع استخدامها لمساعدتنا على التواصل مع مشاعرنا، ويتضمن هذا الفصل عددًا من هذه الأساليب. ومع ذلك فأحيانًا ما نحتاج للمساعدة المتخصصة للتعامل مع مشاعرنا إذا كانت هذه المشاعر مكبوتة للغاية أو ناتجة عن خبرات مأساوية، ففى هذه الحالة سنحتاج لمساعدة متخصص أو جماعة دعم. وعلى سبيل المثال، فإن جماعتين دوليتين هما: *مشروع الإنسانية*، *والنساء بداخلنا* فعالتان جدًّا فى مساعدة أعضائهما على التعامل مع انفعالاتهم. وعلماء النفس ممن يعرفون

بهاتين المنظمتين كثيرًا ما يحيلون مرضاهم إليهما وهم واثقون فى العمل الذى تقومان به وقدرتهما على إيجاد بيئة آمنة للتعرف على الانفعالات واستكشافها وتحريرها.

الوصول لمصدر الانفعالات

عندما ندرك انفعالاتنا ونعيها، فإننا نستطيع الوصول لمصدرها. إننا عندما ننفعل بسبب موقف معين، فلا يكون انفعالنا نتيجة الموقف نفسه فى الغالب، فالحدث الذى يتضمنه الموقف ليس إلا محركًا يستثير انفعالات مررنا بها فى الماضى. وعلى سبيل المثال، إذا كنت فى حجرة بها عشرة أشخاص، وقال شخص عن هذه المجموعة: إنهم أغبياء فسوف تتباين ردود أفعالهم الانفعالية، حيث سيشعر أحدهم — كان والده دائمًا ينعته بأنه غبى أثناء سنوات طفولته — بهياج كامل، وقد يشعر شخص آخر بدرجة من الغضب ولكنها أقل حدة مما يشعر بها الشخص الأول. ومع ذلك، فقد يكون هناك شخص ثالث لم يقل له أحد أبدًا: إنه غبى، ولذلك فقد لا يكون لديه رد فعل انفعالى قوى، ويتساءل عن سبب ما جعل المتحدث ينعته بأنه غبى.

يقضى الكثيرون منا معظم حياتهم يعيشون فى عقولهم وليس فى قلوبهم؛ لذلك فنحن بحاجة لمراجعة مشاعرنا بصورة منتظمة لنرى إن كنا نعيش الحياة التى نريدها لأنفسنا أم *حياة اختارها لنا غيرنا. قال "هج براثر" فى كتابه Notes to Myself: My Struggle to Become a Person: "كلما زادت استعانتى بمشاعرى، وتوافقى مع نفسى لأرى إن كنت* أفعل ما أريد أن أفعله، قل شعورى فى نهاية اليوم بأننى أضيع وقتى[٢]".

إن مشاعرنا لا تكذب، ونحن كبشر لدينا قدرة هائلة على خداع أنفسنا. ومع ذلك فإن عقولنا لا تستطيع التغلب على مشاعرنا، فدائما ما تفضحنا انفعالاتنا وتوضح لنا الأمور غير المتسقة فى حياتنا. لذلك لا ينبغى علينا أن نستبعد مشاعرنا، بل أن نتوافق معها بدرجة أكبر؛ لأن الحياة الصادقة المثيبة المرضية تتطلب منا استخدام كل من عقولنا ومشاعرنا.

> "كن أنت مثالاً للتغيير الذى تريد أن تراه فى العالم من حولك".
>
> — " موهانداس غاندى"

"يفكر كل إنسان فى تغيير العالم من حوله، ولكن ليس هناك من يفكر فى تغيير ذاته".

- المؤلف الروسى "ليو تولستوى"

قصة "براد"

وصلت حياة "براد" فى بداية الأربعينيات من عمره إلى مرحلة الأزمة، حيث كان ساخطًا على عمله وكان واثقًا من أنه يحتاج لتغييره. وكان يعانى من إحساس دائم بالتعب ويشعر بأنه محصور فى شرك لا يستطيع الفكاك منه. ولقناعته بأن عمله هو السبب فيما هو فيه، فقد كان يشكو عمله لكل من يستمع إليه، وكان يعتقد أنه لو وجد عملًا مُرضيًا، فسوف تتحسن حياته. ومع ذلك فقد مل الكثيرون من زملائه سماع ما يقوله لذلك أصبحوا يتجنبونه.

وكان زملاء "براد" ورؤساؤه يرونه لطيف الأخلاق وسهل الانقياد كما يوحى ظاهره، حيث لم يكن يبدى أية إشارة غضب، وكان يبدو أنه يستطيع التعامل بسهولة مع الضغوط فى عمله. ومع ذلك فقد كان يكمن خلف ذلك المظهر الهادئ المستقر الكثير من الإحباط المكبوت والغضب اللذين كانا ينفجران فى بعض الأحيان. وعلى سبيل المثال، فقد أرسل له زميل رسالة إلكترونية يطلب منه أن يؤدى عمله بطريقة معينة، فغضب من أن يخبره أحد زملائه بكيفية أدائه لعمله دون أن يكون لهذا الزميل سلطة عليه، فكتب "براد" ردًّا عنيفًا على الرسالة وأعاد إرسالها إلى زميله. استدعاه رئيسه فى العمل وطلب منه تفسيرًا لسلوكه، وقال له: إنه لا يفهم كيف يتصرف شخص ذكى مثله بهذه الطريقة؛ فأدى هذا إلى زيادة الموقف سوءًا، حيث بدأ "براد" يلاحظ أنه يتباعد شيئًا فشيئًا عن زملائه فى العمل، وأصبح الكثيرون من زملائه يتجنبونه ويتجنبون وضع أنفسهم فى موقف يضطرون فيه للتعامل معه. وكان "براد" يعانى من مشاكل مع رئيسه المباشر، ويستاء كلما طلب منه رئيسه المباشر أداء مهمة معينة. وكان هذا الرئيس المباشر آخر حلقة فى سلسلة طويلة من رموز السلطة الذين يعانى "براد" من مشاكل معهم.

وفى النهاية أدرك "براد" أنه مكتئب، فبحث عن المساعدة واستطاع من خلال الاستشارة النفسية أن يتعمق فى مشاعره التى كان يتجاهلها لسنوات طويلة، وأدرك أن سبب اكتئابه هو علاقته بوالده، حيث لم يكن يشعر بحب كامل تجاه والده الذى كان ينعته دائمًا بأنه أحمق، بل إن والده ظل يقلل من قدره حتى عندما وصل إلى منتصف الثلاثينيات من عمره. وكان "براد" يعتبر والده رجلاً ذكيًا جدًا، لكنه لم يوظف كل قدراته أبدًا، حيث اضطر للعمل بوظيفة متواضعة طوال حياته. ومع زيادة وعيه بذاته، أدرك "براد" أنه قد سار على نفس الطريق الذى سار عليه والده.

وأثناء جلسات الاستشارة، بدأ "براد" يرى كل جوانب حياته التى تأثرت بعدم معرفته لمشاعره. وأدرك أن عدم تعلمه كيفية إدارة مشاعره قد دمر حياته. وبالإضافة إلى متابعته جلساته الاستشارية بصورة منتظمة، فقد انضم "براد" إلى جماعة علاجية كان يقضى بها جلسات علاجية طويلة. وعندما اكتشف طرقًا للتنفيس عن غضبه، قال لمن حوله: إنه يشعر بأمل حقيقى لأول مرة فى حياته.

وقد تطور التصوير الفوتوغرافى- الذى كان اهتمامًا حقيقيًا لدى "براد" - إلى درجة من الحب، وكان خوفه من أن يتعرض للرفض يمنعه من أن يشارك بالصور الفوتوغرافية التى التقطها فى المسابقات للتصوير الفوتوغرافى على الرغم من أن مصورين محترفين نصحوه بالمشاركة. ولكنه بدأ يشارك فى هذه المسابقات؛ ففاز بعدة جوائز عن صوره التى التقطها للطبيعة، وأصبح يبيع الصور التى التقطها فى سوق محلى فى أيام العطلة الأسبوعية، وشعر بالرضا لأن الآخرين يقدرون مواهبه. وفى بعض الأحيان كان لا يزال يجد صعوبة فى أن يقبل أن الآخرين مستعدون لدفع نقودهم لشراء الصور التى التقطها وتعليقها فى منازلهم.

واصل "براد" العمل بنفس وظيفته، ولكنه اكتشف أن الأشياء لا تسبب له المعاناة مثلما كانت من قبل. ومع قلة شكواه من عمله وجد أن زملاءه لم يعودوا يتجنبونه وأنه يتلقى- ولأول مرة - الدعوات من عدد منهم للحفلات التى يقيمونها. وعندئذ بدأ يزداد بشاشة واجتماعية، وبدا كما لو كان قد وجد اهتمامًا من نوع جديد بالعاملين معه.

وعلى الرغم من أن عمله لم يكن العمل الذى يحلم به، إلا أن "براد" قد أدرك أنه ليس أسوأ عمل أيضًا، وأدرك للمرة الأولى أن هناك جوانب من عمله يستمتع بفعلها. ولما عرف أن مشاكله مع رموز السلطة تنبع من غضبه من والده، فقد بذل الجهد لتأسيس وتطوير علاقات عمل قائمة على الاحترام مع رؤسائه ومديريه فى العمل.

وقد حدثت له لحظة كشف عندما أدرك أن رؤساءه فى العمل ليسوا إلا محركًا لما لديه من عدوانية ويذكرونه بوالده. وكان هذا الإدراك هو الخطوة الأولى فى إصلاح علاقته مع رؤسائه، وبذلك بذل جهدًا واعيًا لإقامة علاقات أفضل له معهم. كان "براد" فى الماضى يبحث عن الاختلافات التى تباعد بينه وبين العاملين معه، ولكنه الآن أصبح يحاول محاولة واعية مقصودة البحث عن الأشياء المشتركة بينه وبينهم.

لقد استطاع "براد" من خلال فحصه الصادق لمشاعره، والتزامه بالعمل عليها أن يبدل مظهره الخارجى تبديلًا كاملًا، وهو الآن يستطيع الاستمتاع بحياته.

"لا بد أن تترك المدينة التى تشعر بالراحة فيها، وتنطلق إلى برية حدسك، حيث ستكتشف أشياء رائعة لأن ما ستكتشفه هناك هو ذاتك".

– الممثل "ألان ألدا"

أساليب لزيادة الوعى بالانفعالات

- **خَصِّصْ عشر دقائق يوميًا.** أوجد مكانًا هادئًا مريحًا، وأغمض عينيك فيه مركزًا على مشاعرك. استشعر الشد فى جسمك. أعد تصور ما مر بك من أحداث خلال يومك وسبب لك انفعالات قوية، وحاول إعادة استشعار تلك الانفعالات المختلفة التى مرت بك واكتبها فى مذكرة مخصصة لهذا الغرض. وبعد بضعة أسابيع لاحظ إن كنت تتحسن فى التعرف على انفعالاتك أم لا من خلال عدد الانفعالات التى تستطيع إعادة تذكرها.

- **إذا كنت تجد صعوبة فى التواصل مع انفعالاتك أو التمييز بينها، فاستشر معالجًا نفسيًا، أو انضم لجماعة تشجع على التعبير عن الانفعالات.** أحيانًا ما تستثير رؤيتنا لغيرنا وهم يتحلون بالشجاعة على الحكى عن انفعالاتهم لدينا الرغبة فى أن نفعل مثلهم.
- **فى نهاية اليوم، إذا تعرضت لانفعال سلبى قوى مثل الخوف أو الغضب أو الحزن، فحاول أن تعرف مصدره الحقيقى.** وعلى سبيل المثال، إذا أغضبك أحدهم، فاسأل نفسك إن كان هذا الشخص يذكرك بشخص كان يغضبك فى الماضى أم لا. عاود التفكير لتحدد أول مرة تستطيع تذكرها من شعورك بهذا النوع من الغضب.
- **عندما تجد فى نفسك استعدادًا للتصرف بغضب، فأجبر نفسك على عدم الاستجابة بغضب لبضع ثوان على الأقل.** اجعل لديك فكرة جاهزة - مثل ذكرى جيدة، أو شيء يحيرك تجبر نفسك على التفكير فيه لمدة عشر ثوان. افعل كل ما يحقق نجاحًا، وكل ما عليك أن تفعله لتجبر عقلك على التفكير فى شيء آخر دون أن تصدر رد فعل.
- **إذا وجدت رد فعلك غاضبًا، أو خائفًا، أو قائمًا على الإحساس بالخزى والذنب، فاسأل نفسك بعد ذلك عن كيفية تقديم رد فعل مختلف.** بعد أن تتوصل لطريقة أفضل للتعامل مع الموقف ركز عليه لمدة ثلاثين ثانية، وقل لنفسك: إنك سوف تتعامل مع الموقف بهذه الصورة إذا حدث لك مجددًا.
- **ابحث كل يوم عن فرصة للتعبير عن انفعال إيجابى واحد على الأقل، وقل لأحدهم إن كان هناك شيء فعله أشعرك بالرضا.**

ملاحظات

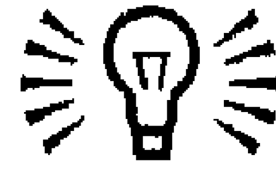
١. Anthony Robbins. *Awaken the Giant Within* (New York: Free Press, 1992), P. 249.

٢. Hugh Parther. *Notes to Myself: My Struggle to Become a Person* (New York: Bantam Books, 1981), p. 17.

توكيد الذات

"تمهل متوخيًا الحذر، ولكن عندما تتصرف تصرف بحسم،
وعندما تذعن أذعن برقة، وعندما تعارض عارض بحزم".

ـ"تشارلز كولتون": رجل دين ومؤلف إنجليزى



توكيد الذات هو القدرة على الحفاظ على الحدود والتعبير عن الاحتياجات بوضوح وبأسلوب مباشر. ويتضمن توكيد الذات القدرة على التعبير عن الانفعالات التى نشعر بها وآرائنا التى قد لا تحظى بالقبول، أو تختلف مع "تفكير الجماعة". وعلى الرغم من أن توكيد الذات يعنى أن نطلب ما نريد، فإنه لا يعنى بالضرورة أن نحصل دائمًا على كل ما نطلبه. وكثيرًا ما يساء فهم توكيد الذات فى مواضع معينة من المجتمع نتيجة للخلط بينه وبين العدوان.

ومن يتمتعون بقدر صحى من توكيد الذات يحترمون حقوق الآخرين مع تمتعهم بالقدرة على التعبير بوضوح عن أمانيهم. ومادام من يتمتعون بتوكيد الذات يحافظون على حدودهم فإنهم يحترمون حدود الآخرين. وتوكيد الذات يتيح الفرصة للاختلاف فى الآراء دون محاولة إجبار الآخر على الاستسلام للتفكير الذى يتبناه الشخص، أو فرض نوعية معينة من التفكير عليه. وإنه من الممكن لشخصين يتمتعان بتوكيد الذات أن تكون بينهما صداقة قوية واحترام متبادل رغم اختلاف آرائهما. وكثيرًا ما يحظى من يدافعون عن حقوقهم بالاحترام بسبب أفعالهم ويراهم الناس أفضل من غيرهم. ومع ذلك، فنظرًا لوجود خيط رفيع

بين توكيد الذات والعدوان، فإن من يحظون بالاحترام هم من يعرفون جيدًا حدود الآخرين ويحرصون على احترامها.

العدوان

أما العدوان فإنه يؤدى إلى فائزين وخاسرين، فالشخص العدوانى لا يحترم الحدود، ويريد فرض إرادته على الآخر. وعلى الرغم من أن العدوان قد يحقق أهدافًا مؤقتة، إلا أنه يترك أثرًا قبيحًا كثيرًا ما يؤدى إلى معاودة العدوان. وكثيرًا ما يشعر ضحايا العدوان بالاستياء، والغضب، وتعرضهم للبلطجة، وكثيرًا ما يتحينون الفرص للانتقام من المعتدى. ولذلك السبب يستاء الناس عمومًا من المعتدين، ولا يصادقونهم. وعلى الرغم من أن المعتدى قد يكون من الظاهر أنه يحظى بالاحترام - خاصة إذا كان فى موضع قوة وسلطة - إلا أن ذلك الاحترام واهٍ، حيث ستكثر السكاكين الموجهة إليه إذا خرج من منصبه.

السلبية

إذا كان العدوان أحد طرفى دفاع المرء عن نفسه، فإن السلبية هى الطرف النقيض له. والسلبيون مهانون يسمحون لغيرهم بالاستهانة بهم. وأيًا كانت مبررات السلبيين فإنهم يختارون ألا يعبروا عن احتياجاتهم ورغباتهم، وتُفرض عليهم هذه الاحتياجات والرغبات من الآخرين. وهؤلاء السلبيون ضحايا فى مجتمعنا. والعدوان السلبى صورة أخرى لعدم التوافق على مدرج دفاع المرء عن حقوقه.

وكلنا نعرف أشخاصًا عدوانيين سلبيين، حيث يبدون هادئين ولا شىء يزعجهم. وعلى الرغم من أنهم قد يبدون متوافقين مع كل شىء وأنه لا شىء يضايقهم، إلا أنهم من داخلهم فى حالة من الغليان ويشعرون بألم تجاه أية إساءة يعتبرون أنها وجهت إليهم. وفى النهاية لا يستطيع هؤلاء تحمل المزيد فينفجرون فى غضب وهياج. وغالبًا ما يكون العدوان السلبى آلية للتوافق تعلمها من هم فى موضع ضعف وكانوا قد عوقبوا على تعبيرهم عن مشاعرهم وآرائهم. وكثيرًا ما يتم تعلم هذا السلوك أثناء الطفولة عندما يتعلم الطفل أنه ليس من الجيد أن يعبر عن غضبه أو غيره من أنواع معينة من مشاعره، وعندما لا يؤبه بآرائه. وإذا لم يحصل مثل

هذا الطفل على المساعدة، فإنه سيحمل هذا العدوان السلبى معه حتى يصل لمرحلة الرشد وسيستخدمه مع زوجته، أو رئيسه فى العمل، أو أصدقائه، أو الآخرين.

وقد يتعلم الراشدون أيضًا كتمان انفعالاتهم وأفكارهم عندما لا يرون أمامهم بديلًا لهذا، أو عندما يتعرضون لضغوط دائمة لعدم التعبير عنها، حيث قد يتعلم الشخص الذى يتسم رئيسه فى العمل بالعدوانية أو الضغط أو السيطرة أن يكتم أفكاره ومشاعره بداخله. وعندما ينفجر غضب الشخص العدوانى السلبى فى النهاية فقد يؤدى إلى أضرار كبيرة، حيث يؤدى انفجار الغضب فى الكثير من الحالات إلى تدمير العلاقات والصداقات والعمل. وكثيرًا ما تتقلص فرص العمل بصورة حادة أو تتلاشى تمامًا أمام من لا يستطيع السيطرة على غضبه. لذلك فإنه من اللازم بالنسبة لمن يتسمون بالعدوان السلبى أن يتعلموا كيف يؤكدون أنفسهم ويعبرون عن أنفسهم فى المواقف بسرعة أكبر مما يظنون أنه ينبغى عليهم. وهذا السلوك يمكن تعلمه من خلال الممارسة.

توكيد الذات الصحى

تتعدد الطرق الفعالة لتوكيد الذات بتعدد شخصيات البشر. وفى حين أن رؤيتنا للشخص العدوانى على أنه شخص صاخب بغيض، فإن الشخص الهادئ رقيق الكلام قد يدافع عن حقوقه مثلما يدافع عنها الشخص الاجتماعى. وقد أوضحت مقولة "تيدى روزفلت" الحكيمة: "تحدث بلطف، ولكن احمل عصا كبيرة" أنه لا ينبغى الخلط بين الهدوء والافتقار للحزم أو قوة العزيمة. ويتطلب التوكيد وعيًا بالمشاعر وقدرًا جيدًا من احترام الذات؛ لأننا ينبغى أن نعتقد أن لآرائنا وانفعالاتنا أهميتها قبل أن نشعر بقدرتنا على التعبير عنها.

ولا بد أيضًا من وجود قدر معين من الاستقلالية والاعتماد على الذات، فكلما زاد اعتمادنا على التقدير الذى نحصل عليه من الآخرين زاد خوفنا من الإساءة إليهم من خلال التعبير الواضح الصريح عما نريده. ولأننا لا نستطيع فى العادة أن نعبر عن أول شىء يطرأ على عقولنا عندما يقول لنا أحدهم شيئًا يتعارض مع ما نتبناه بقوة من معتقدات وقيم، فإننا نكون بحاجة لنوع معين من السيطرة على الدوافع، وإلا فسوف نضطر للتصرف بدافع الغضب أو قول شىء نندم عليه فيما بعد. إن من يستطيع السيطرة على حالة انفعالية جيدة فى موقف مشحون يصبح هو الفائز.

العالم ملىء بأناس يريدون استغلالنا واجتياز حدودنا إذا سمحنا لهم بذلك. لذلك، فإذا أردنا أن تكون لنا حياتنا الخاصة التى نحصل على ما نريد منها، فعلينا أن نحافظ على هذه الحدود باستمرار.

"ثبات الهدف واحد من أكثر أنواع القوى الضرورية للشخصية، ومن أفضل أدوات النجاح؛ لأنه لولا حزم الهدف لبددت العبقرية جهودها فى متاهة علاج الأشياء غير المتوافقة".

- "فيليب دورمر تشيسترفيلد": سياسى بريطانى

قصة "دون"

كان موضوع ورشة العمل "ترك الأثر على الوظيفة"، وكان المستمعون للمحاضر فى هذه الورشة أكثر من أربعين شخصًا، وكان المحاضر خبيرًا رائدًا فى كيفية إظهار المرء لنفسه والتقدم فى مجال عمله. وكانت سيرته الذاتية مذهلة، حيث كان "دون ماكسويل" يلقى محاضراته فى الشركات الكبرى والهيئات الحكومية، وعلى القائمين على التعليم فى كل أنحاء الولايات المتحدة. وكان ضيفًا على الكثير من البرامج التليفزيونية الشهيرة ويستطيع توجيه الجمهور إلى الوجهة التى يريدها.

وكان أسلوب "دون" فى الإلقاء سهلًا وبليغًا، حيث كان يتوقف عن الكلام فى الأوقات المناسبة حتى يستوعب جمهوره ما قاله، وكان يؤكد على المواضع التى يراها مهمة. وكان "دون" أثناء محاضراته يقف منتصبًا، ويحاضر بحيوية وحماس وثقة. وكان يجول بعينيه فيتواصل بصريًّا مع كل المستمعين لمحاضراته، ويحرص على أن يشعر كل منهم بأنه يتحدث إليه هو، وكان ملبسه الأنيق، وأسلوبه، وسلوكه يوضح أنه رجل واثق من نفسه ناجح. ولو طُلب من أحد المستمعين لمحاضرات "دون" أن يتخيل طفولة "دون" لتخيل فتى ذكيًا ذا درجات ممتازة فى الدراسة، ويجيد كل أنواع الرياضات، ويحظى بجاذبية لدى الفتيات، ودعم والدين محبين.

ولكـن كم كان هذا التصـور عن ماضـى "دون" بعيدًا عن الحقيقـة، فقد كان "دون" يطلب من المستمعين إليه قبل أن ينهى محاضراته أن يحاولوا تخيل طفولته وبدايـات دخوله مرحلة الرشـد وفقًا لما رأوه وسـمعوه منـه. وكان "دون" فى نهاية محاضراته يتحدث مع مستمعيه حديثًا شخصيًّا ويقدم لهم موجزًا ملخصًا لحياته. لقد كان فى طفولته طفلاً نحيفًا متلعثمًا خجولاً، وكان والده مدمنًا للشراب، وهو ما لم يدركـه "دون" إلا فـى مرحلة تالية من حياتـه. وعلى الرغم من أن والده لم يكن عدوانيًّا أو متجبرًا، إلا أنه كان غارقًا فى مشاكله الخاصة ولم يكن يلتفت إلى "دون" أو شـقيقه الأكبر "جيسـون". وكانت والدته تعانى من نوبـات طويلة من الاكتئاب، وعندما كانت تتعافى من تلك النوبات كانت تسـتطيع إظهار الحب والتعاطف تجاه ابنيها، ثم تنسحب إلى عالمها الخاص عندما يعاودها الاكتئاب. وكان "دون" يشعر بالوحدة، والخوف، وانعدام الحيلة، وعدم وجود أحد أفراد الأسـرة بجانبه ليعتمد عليه أثناء تلك الأوقات باستثناء أخيه والذى لم يكن يكبره إلا بعامين.

وكان هناك شخص واحد يستطيع الاعتماد عليه، وهو عمه "تشاك" والذى شـارك فى الحرب، وأسـس شـركة بعد انتهـاء الحرب حققـت نجاحًا. وعلى الرغم من أن طوله لم يكن يتجاوز خمسـة أقدام وسـت بوصات إلا أن الأطفال كانوا يرون طوله سبعة أقدام. وعندما رأى أن ابنى أخيه محصوران فى مشاكل والديهما، أخذهما تحت جناحيه. ولما استشـعر فقدان "دون" للثقة فى نفسه، أدخله مدرسة لتعلم الجودو عندما كان فى السابعة من عمره.

وكان الفتـى البلطجى فى مدرسـة "دون" يعربد عليه وعلـى غيره من الفتيان الأقل حجمًا. وبعد أن تلقى التشـجيع من عمه، والتدريب وتمرين الجودو، استطاع "دون" فى النهاية أن يتحلى بالشجاعة اللازمة ليرد على عربدة ذلك الفتى. وإنه لا يزال يتذكر ذلك اليوم بوضوح، حيث كان يسير فى ردهة المدرسة عندما جاء ذلك الفتى العربيد من خلفه وضربه على الحقيبة التى كانت تحمل غداءه فسقطت منه وتبعثرت محتوياتها على الأرض، ثم سـأل الفتى العربيد "دون" عما يستطيع فعله مقابل هذا. لم يفكر "دون" كثيرًا، بل مد يديه وضرب الكتب فى يد الفتى العربيد فسـقطت منها عبر الردهة، فضحك الفتيان الواقفون خلفهما. عندئذ شعر الفتى العربيد بالصـدمة والهياج وبـدأ يدور حـول "دون". ولأن "دون" كان يتوقع هذا، فقد طرحه أرضًـا. شـعر الفتى العربيد بالصـدمة والألم، فبدا مذهولاً ومرعوبًا تمامًا، فتأوه ببطء ثم سار مطأطئ الرأس ولم يعد يضايق "دون" بعد ذلك.

وانتشر الخبر بسرعة، فأصبح الفتى الذى كان يتعرض للعربدة بطلًا فجأة وحاز على احترام زملائه ومدرسيه. وفى حين أنه اكتسب ثقة بالنفس فى حماية نفسه بدنيًا، فقد كان التحدث أمام مجموعة من الناس مشكلة أخرى بالنسبة له، فكان كلما سأله أحد مدرسيه سؤالًا تجمد فى مكانه وأخرج الإجابة بصوت ضعيف خائف أشبه بالهمهمة. وعندما أخبر عمه عن هذه المشكلة، اقترح عليه عمه خطة، حيث طلب منه أن يتصور طرحه لذلك الفتى العربيد أرضًا كلما كان عليه أن يتحدث أمام مجموعة من الناس، فتكونت فى عقله صورة قوية عن أنه فتى قوى ومليء بالثقة بالنفس وواثق من نفسه قبل أن يبدأ فى التحدث.

وفى أول مرة جرب "دون" هذا الأسلوب صمت مدرسه وزملاؤه للحظة وهم مندهشون من القوة والثقة فى صوته. ومع زيادة ممارسة "دون" لهذه الخطة زادت سهولتها، وفى النهاية أصبح الفتى الخجول متحدثًا لبقًا أمام الناس، واكتسب ثقة فى قدراته مكنته من ترشيح نفسه لرئاسة اتحاد الطلبة، فجاء ترتيبه الثانى بعد الفائزة باللقب - وكانت الفتاة الأكثر شعبية فى المدرسة وكانت جميلة جدًّا. وكان "دون" فخورًا بجهوده لمعرفته أنه بذل فيها أقصى ما يستطيع بذله، حيث كان عمه يقول دائمًا: إنه إذا بذل المرء أفضل جهوده فلا داعى للخجل إذا لم يستطع تحقيق هدفه.

التحق "دون" بالجامعة لدراسة علم النفس. وعلى الرغم من أنه كان يستمتع بمساعدة الناس فى الجلسات المنفردة له معهم، إلا أن هوايته كانت المحاضرة على جماعات من الناس، حيث كان يتطوع بالتحدث أمام الجماعات والمؤسسات فى المجتمع كلما أتيحت له الفرصة لذلك. وعلى الرغم من أنه لم يكن يكسب أى مال من ممارسته لهذه الأنشطة، إلا أنه كان يراها فرصة لشحذ هذه المهارة واكتساب خبرات قيمة فى التحدث أمام جمهور.

وبعد عشرين عامًا من تخرجه فى الجامعة أصبح "دون" محاضرًا شهيرًا متخصصًا فى المحاضرة فى ورش عمل ومنتديات تطوير وتنمية العاملين بالشركات. وعلى الرغم من أنه لم يعد يقدم محاضرات مجانية، إلا أنه لا يزال يتبرع بالتحدث أمام الجماعات المدرسية مجانًا، ولا يزال يحب أن يحكى فى محاضراته عن "قصة الفتى البلطجى" من أيام طفولته، ويرى نفسه فى وجوه الكثيرين من الطلبة الهادئين الذين يجلسون فى المقاعد الخلفية فى الفصل.

وأمله هو أن تمنح الرسالة التى يقدمها هؤلاء التلاميذ الشجاعة التى يحتاجون إليها للتحرر من تعرضهم للعدوان فى حياتهم، ويعتبر أنه إذا لم يكن لحديثه إلا أن يسهم بأن يفعل هؤلاء التلاميذ شيئًا واحدًا فقط كانوا يخافون أن يجربوه من قبل فإنه قد حقق نجاحًا. وكان يرى أن الناس إذا استطاعوا تجاوز نقطة الشعور بالراحة لديهم، فإنهم لن يعودوا أبدًا إلى ما كانوا عليه من قبل.

أساليب لزيادة توكيد الذات

- **مارِس طلب ما تريده.** لا تطلب تصريحًا أو مبررًا لنفسك، بل اطلب ما تريده بصورة مباشرة. قل لنفسك: إن وقتك وآراءك لا تقل أهمية عن مثيلتها لدى أى شخص آخر. وحتى إن لم تكن واثقًا من ذلك، فاستحضر الشجاعة وافعله. اطلب طلبًا مباشرًا مرة واحدة على الأقل يوميًّا بادئًا بالمواقف الأقل تخويفًا لك حتى تصل إلى المواقف التى تعتبرها مخيفة.

- **انتبه للغة التى تستخدمها.** احرص على التخلص من الوقفات فى الكلام التى تستخدم فيها أصواتًا مثل "آههه"، و"أمممم"، فهذه الأصوات مجرد حشو، وتجعلك تبدو مفتقرًا للحسم. قلل من حديثك إذا كان عليك فعل هذا، ومع ذلك اجعل كلماتك تبدو حاسمة وقوية.

- **نادِ الناس بأسمائهم الأولى وليس بألقابهم إلا عندما توضع فى مواقف ينبغى عليك أن تنادى فيها الشخص بلقبه (مثل تحدثك مع طبيبك).** إن مناداتك أحدهم بلقبه عندما لا يُطلب منك ذلك يمنحه سلطة عليك. انظر فى عين من تحدثه مباشرة.

- **احرص على أن تعبر عما تشعر به وأن تطلب التعويض إن اشتريت شيئًا معابًا سواء كان هذا الشىء وجبة فى مطعم، أو قطعة ملابس، أو إصلاحًا للسيارة.** اطلب دليلًا على أن عمل الإصلاح فى سيارتك قد تم مثل أن ترى الأجزاء القديمة التى استبدلها فنى التصليح.

- **لا تدع المتخصصين يخيفونك ويجعلونك لا تسأل أسئلة استيضاحية، أو شرحًا لا عتقادك لأن هذا سيجعلهم يرونك أحمق.** إن مهمة المتخصصين

أن يبسطوا لك الأشياء حتى تفهمها وليست مهمتك أن تتعلم خبرتهم الفنية. واصل طلب الشرح حتى تثق فى أنك فهمت تمامًا ما يقولونه.

- **لا تعبر عن نفسك أبدًا عندما تشعر بأنك فاقد للسيطرة على نفسك، أو غاضب لأن هذا سيتضح فى صوتك.** إنك عندما تفعل هذا فإنك تقدم لمحدثك فرصة للسيطرة عليك. انتظر حتى تستطيع التحدث بهدوء وحسم. وتذكر ألا تهاجم من تحدثه، بل اطلب ما تريده فحسب. وإذا لم تحصل على ما تريده، فاستمر وحاول مرة أخرى. ركز على حقيقة أنك لا تخاف من المحاولة، وأنك بذلت أفضل جهودك.

الفصل السابع

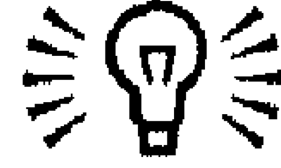
احترام الذات

"الثقة بالذات أول متطلبات الإنجازات العظيمة".

- المؤلف البريطانى "صموئيل جونسون"

"الرجل الذى يثق بنفسه يكسب ثقة الآخرين به".

- مثل قديم



احترام الذات هو الطريقة التى نرى بها أنفسنا، وهو تقييم دقيق لهوياتنا يأخذ باعتباره ما نراه من مواضع قوة ومواضع ضعف لدينا. يفكر معظم الناس عندما يسمعون مصطلح احترام الذات فى أنه مرادف لتقدير الذات. ومع ذلك فقد اجتهد واضعو اختبار "بارون" للذكاء الانفعالى فى توضيح الفارق بين الاثنين. لقد ظل مصطلح تقدير الذات مصطلحًا غامضًا لعدة عقود، وكان الناس يعتبرون أن القصور فى تقدير الذات هو أساس أية مشكلة يواجهها كل من لديه قصور من نوع ما. لذلك، كان الحل لهذا الموقف هو زيادة تقدير الناس لذواتهم من خلال إخبارهم بأنهم رائعون وأنهم يستحقون الاحترام على طبيعتهم التى هم عليها. وكان الاعتقاد أنه إذا استطعنا زيادة تقدير الناس لأنفسهم، فإنهم سيستطيعون الأداء بصورة أكثر كفاءة.

ومع ذلك، فلم يصدق هذا الاقتراح، حيث اكتُشف أنه بعد الزيادة المصطنعة فى شعور أحدهم بقيمته الذاتية فغالبًا ما ينتهى الحال بهذا الشخص بشعوره

بالرضـا عن ذاته. ولم يقتصر الأمر على شعور أمثال هؤلاء بالرضا عن ذواتهم، بـل تعـداه لاعتبارهم أنهم لا يحتاجـون لتغيير كبير؛ لأنهم على مـا يرام كما هم حاليًّا. ومن الواضـح أن هذه النتيجة لم تكن النتيجة التى توقعها علماء الاجتماع الذيـن حاولوا العمل على فكرة تقدير الذات، حيث كان الجزء الأساسـى المفقود فـى هذه الحالة هو الإنجاز أى فعل شـىء له قيمته لاكتسـاب المزيد من الشـعور بالرضا عن الذات.

سبق أن قلت: إننا لدينا قدرة هائلة على خداع أنفسنا، وإن مشاعرنا تقدمنا للأمـام فعـلاً، ويبدو أن هذه هى الحـال مع الزيادة الخاطئة فـى تقدير قيمتنا الشخصـية. إن مشـاعرنا العميقة لـن تتغير، ولدىَّ الدلائل الكافية على صـدق هـذا، فأثناء دراسـتى الثانوية كنت أركـز على دراسـتى، وأعتبرها خطوة أولى لمزيد من التعليم والوصول للوضع الذى أريده فى حياتى. وكانت تقديراتى جيدة جدًّا، وكنت أحصـل على الدرجات النهائية فى عدد من المواد الدراسـية. وقال ناظر مدرستى جملة لن أستطيع نسيانها أبدًا، حيث قال: ""هارفى" إنك ذكى، فلا تجعل هذا يتغير". إن الإنجازات شـىء يفعله المرء لنفسـه وبذلك فلا يمكن سـلبها منـه أبدًا. وهذه الإنجـازات تتطلب التكريس والشـجاعة والعمل الجاد، وهى مصـدر صـادق وحقيقى لاحـترام الذات. وليسـ من الضـرورى أن تكون إنجازاتنـا كبيرة مذهلـة لتمنحنا دفعة عقلية إيجابيـة. إن الإنجاز الناجح لأية مهمة نعتبرها صـعبة، أو لسنا واثقين من قدرتنا على إنجازها سيمنحنا شعورًا بقيمتنا الشخصية.

مـن المؤكد أن أول كتاب نشـرته قد منحنـى دفعة كبيرة من الطاقـة الإيجابية، حيث حصـلت على أسـاس يومى على كل أنواع المعززات البسـيطة من خلال أدائى المهام البسـيطة أيضًا. وعلى سـبيل المثال، فإننى كلما كتبت رسالة جيدة الصياغة، أو تعلمـت أداء مهمة مفيدة جديدة على الحاسـوب شـعرت بدرجـة أكبر من قيمتى الشخصـية. وكلما فعلت شـيئًا لشـخص لم يكن يتوقع هذا منى وتلقيت منه شـكرًا خالصًا، أشعر بشعور إيجابى وأتحلى بالشجاعة لتجربة شىء جديد يشعرنى بالراحة حتى وإن لم ينته الأمر كما كنت أريد. ونحن نشـعر بالرضـا أيضًا عندما نعرف أننا استطعنا تجاوز منطقة شعورنا بالأمان فيما نفعله، فأنا لا أزال أذكر شعورى فى أول موعد غرامى لى. لقد كان قدر الشـجاعة المطلوبة يتنـاسـب تناسبًا مباشرًا مع مدى رغبتـى فى الخروج معها ومع تقديرى لفرص نجاحى فى هذا الخروج معها. وكنت

أنتظر حتى اللحظة الأخيرة قبل أن أتصل بها لأطلب منها الخروج معى فى الإجازة الأسبوعية وعادة ما كان يحدث هذا فى ليلة آخر يوم عمل فى الأسبوع.

وكنت كلما تعرضت للرفض أشعر بمزيج من المشاعر المتضاربة، فمن ناحية كنت أشعر بالإحباط لعدم حصولى على موعد. ومن ناحية أخرى كنت أشعر أيضًا بالراحة لأننى تحليت بالشجاعة الكافية باتصالى لأن نتيجة عدم استحضارى الشجاعة اللازمة للاتصال لم يكن ليجعلنى أعرف ما يمكن أن يحدث، وإجراء المكالمة قد مكننى على الأقل من الشعور بانتهاء الموقف.

إن الفشل الحقيقى الوحيد فى الحياة هو عدم التحلى بالشجاعة اللازمة للمحاولة. إننا كلما استطعنا الخروج من منطقة شعورنا بالراحة والمخاطرة حتى نحصل على شىء نريده، فإن قاعدة احترامنا لأنفسنا تزداد. فلننظر إلى احترام الذات على أنه رصيد مصرفى، وبدلًا من زيادة المال الذى نودعه فى المصرف فإننا نزيد من احترامنا لذواتنا. وكلما زاد ما نضعه فى هذا الرصيد، زادت فرصنا فى توسيع نطاق حياتنا. ومن لديهم أرصدة جيدة من الشعور بقيمة ذواتهم عادة ما يبحثون عن فرص للنمو. وكلما زاد الرصيد المصرفى زادت الفرص التى نستطيع أن نستغلها.

وكيف نعرف إذا كان الناس يتمتعون بقدر صحى من احترام الذات أم أنهم يتظاهرون بذلك؟ ربما نعرف أناسًا ناجحين جدًا وفقًا للمعايير الاجتماعية على الرغم من أنهم لا يشعرون بالرضا أو بمشاعر إيجابية من داخلهم. وهناك الكثيرون ممن ينجحون لأنهم أذكياء فى التلاعب بغيرهم ويجيدون هذا التلاعب. ومع ذلك فإن من يتمتعون بمستويات مرتفعة من احترام ذواتهم يدعمون أهداف غيرهم، ولا يشعرون بالحاجة للتقليل من غيرهم. إنهم داعمون لأحلام وأهداف الآخرين ولا يهددونهم، ويرحبون بزملائهم المسافرين معهم عبر طريق اكتشاف الذات والنمو.

أسست شركة ساوذويست إيرلاينز برنامج القلوب المشاركة لمساعدة العاملين الجدد بها على الشعور بأنهم موضع ترحاب، حيث يتطوع العاملون القدامى بالشركة بتبنى العاملين الجدد، ونصحهم، والتواصل الدائم معهم، وشراء هدايا بسيطة لهم، واصطحابهم لتناول الغداء، أو دعمهم لهم. وكانت نتيجة هذا البرنامج أن تكوّن الكثير من العلاقات الحميمة الداعمة. ويوم التوجه فى الشركة مناسبة كبرى، ومدعاة للاحتفال. وفى هذا اليوم عادة ما يتم الاحتفال بالموظفين الجدد

بالشـــركة فى جو أشـبه بجو الأعياد من خلال البالونات، والورق الملون، والموسيقى، والرقص. وتقوم جماعات من العاملين بالشركة بقيادة رئيس مجلس إدارة الشركة "هـيرب كيلهر" بنفسـه بوصـف طبيعة وظائفهـم ومهامهم للعاملـين الجدد أثناء الغناء والرقص. وفى نهاية الاحتفالات، يتم تنزيل البالونات إلى سـاحات الانتظار بمطـارات الشـركة وتُقدم للأطفال مما يترك رسـالة مرئية بأن الشـركة لا ترعى العاملين بها فحسب، بل وترعى عملاءها أيضًا.

"الأقوى من الناس هو من يجد نفسه فى قوته".

- "سينيكا": خطيب ومؤلف رومانى

قصة "مونيكا"

نشـأت "مونيـكا" فى عائلـة حازمة، حيـث كان والدها تقليديًّـا فى أفكاره ويعتقد أنه لا ينبغى أن تنال النسـاء قـدرًا كبيرًا من التعليم، وأن دورهن تربية أبنائهن ورعاية بيوتهن. وكانت والدتها خاضـعة لوالدها ولم تكن تدعم أحلام ابنتها، وكانت تعتقد هى أيضًا أن دور النساء هو خدمة أزواجهن والبقاء بالمنزل لرعاية أبنائهن. وتم تشجيع الشقيقين الأكبر منها على إكمال تعليمهما، فأصبح أحدهما مهندسًا والآخر صيدلانيًّا.

وكانـت "مونيـكا" طويلة بالنسـبة لكونها امـرأة، حيث كان طولها خمسـة أقدام وتسـع بوصات وكانت نحيلة القوام؛ لذلك لم يكن لديها معجبون كثيرون مـن الفتيان أثناء دراسـتها الثانوية. وعلى الرغم من أنهـا كانت جذابة جدًّا، إلا أنهـا حاولت إخفاء هذه الجاذبية بعدم ارتـداء ملابس جذابة والتقليل من مسـاحيق التجميل التى تستخدمها. وكانت تقديراتها كبيرة بما يكفى لتستحق عليها الحصـول على لقب الطالب المثالى، ولكن درجاتها كانت منخفضـة جدًّا فـى المواد الدراسـية ذات العلاقـة بالتربية الدينية. وكانت فـى ذلك الوقت لا تعـرف سـببًا منطقيًّا لهـذا، ولكنها أدركت بعـد ذلك أن هذه كانت طريقتها فى الاعتراض على والديها وبخاصـة والدها. وقد تميزت "مونيكا" أيضًـا فى الرياضة، وأصبحت نجمة فريق السلة فى المدرسة.

وعلى الرغم من مواهبها الواضحة، إلا أنها لم تكن تشعر بالرضا عن نفسها. ولافتقارها لدعم والديها، فلم تكن لديها أية خطط للمستقبل. ومع ذلك، فقد كان لها حليف قوي، وهو خالتها "جينفر" والتى كانت سيدة أعمال ناجحة شغلت منصب رئيسة غرفة التجارة المحلية. وكانت "جينفر" قد جابت العالم فى رحلات عمل، وكانت "مونيكا" تتطلع إليها، بل وكانت تتمنى فى بعض الأحيان لو كانت "جينفر" والدتها. ولم يكن والدها يحب "جينفر" وكثيرًا ما كان ينتقدها على زيجتيها الفاشلتين، ويقول: إنها امرأة ضائعة. ولم تكن والدتها تدافع عن أختها أمام زوجها، ولكن "مونيكا" استنتجت من خلال أحاديثها مع والدتها أنها كانت تغار من "جينفر" بصورة من الصور. وكانت "مونيكا" تعتقد أن والدها أيضًا يغار منها لأنها كانت أكثر منه نجاحًا ماليًّا وأفضل تعليمًا، وتستمتع بالحياة بصورة أفضل منه. وعلى الرغم من اعتراض والدها، إلا أنها بدأت تقضى المزيد من الوقت مع خالتها التى تحبها، فكانت "جينفر" داعمة لابنة أختها التى تعلمت منها كيف تضع مساحيق التجميل وترتدى الثياب بطرق جميلة. وبتشجيع من "جينفر" وبدعمها المالى، التحقت "مونيكا" بمدرسة لتعليم الرقص. ولأنها كانت رياضية موهوبة، فقد وجدت "مونيكا" أن حركات الرقص سهلة وطبيعية بالنسبة لها وبدأت تستمتع باهتمامها الجديد. وقد ساعدها هذا على تطوير مهاراتها فى التواصل الاجتماعى وثقتها بذاتها.

ظلت خالة "مونيكا" تذكرها بأنها ستقابل أناسًا فى حياتها يستدرجونها إلى مستواهم المتدنى من الفشل بدافع من الغيرة منها أو للتعويض عما يشعرون به من فشل، وطلبت من "مونيكا" أن تفر من هؤلاء الناس كما تفر من الطاعون، وأن تتقرب من الناس الذين يقدرونها لشخصيتها الطبيعية ويدعمونها. وقد حفظت "مونيكا" النصيحة وعملت بها، وعندما كانت تقابلها الصعاب - نتيجة لموقفها فى البيت - كانت تتحدث مع مدربها فى كرة السلة ومدرس اللغة الإنجليزية فى مدرستها، وكان كلاهما داعمًا لها ويؤكد لها أن لديها القدرة على أن تكون كل ما تريد أن تكون.

وبعد تخرجها فى المدرسة الثانوية، لم تلتحق بالجامعة وإنما عملت لمدة عام لتوفر بعض المال للسفر إلى أوروبا مع صديقة لها. وكان والدها - كالعادة - منتقدًا وغير داعم، وهاج بسبب هذه الفكرة، واعتبرها إهدارًا للوقت والمال. أما خالتها، فقد أعجبتها الفكرة، وشجعت "مونيكا" عليها وأوضحت لها أن كثرة أسفارها قد منحتها شعورًا بالاستقلالية والمعرفة ووسعت من نظرتها للحياة.

ونتيجة لنشأتها فى جو منغلق، فقد وجدت "مونيكا" أن رحلتها لأوروبا التى استغرقت ثلاثة أشهر "نداء يقظة"- على حد قولها، واعتبرتها واحدة من أفضل الأشياء التى فعلتها لنفسها؛ لأنها وسعت نطاق عالمها وزادت من ثقتها بنفسها. وبعد انقضاء العام، قررت "مونيكا" أنها تريد أن تصبح مُدرسة للتربية البدنية، فكان أمامها الكثير من الكليات ولم تكن تعانى من صعوبة فى الالتحاق بأيها. وكانت الكلية التى اختارت الالتحاق بها فى ولاية بعيدة عن منزل الأسرة فعانت فى البداية من بعدها عن منزلها وافتقادها لصديقاتها. ومع ذلك، فسرعان ما انشغلت فى أنشطة خارج نطاق الكلية، وتم قبولها فى فريق كرة السلة بالكلية. وكان يؤلمها أن تسمع زميلاتها يتحدثن عن الدعم الذى تلقينه من والديهن، وكانت تسمعهن عندما يتحدثن عن عودتهن إلى منازل ذويهن فى زيارة، أو حضور والديهن لزيارتهن. كانت "مونيكا" ترى أن هذه المحادثات كانت طويلة ومؤلمة، وكانت تشعر بالراحة عندما تغير زميلاتها أحاديثهن إلى موضوع آخر. لم يحضر والدا "مونيكا" لزيارتها، وقلما ذهبت هى لزيارتهما إلا فى الأعياد الدينية.

وعندما شعرت بأنها مثل المنبوذين، ذهبت لزيارة إخصائى نفسى فى الكلية، فتركها تعبر عن مشاعرها، وطلب منها أن تحاول أن تنظر إلى موقعها على أنه نعمة حولت صراعاتها إلى مواضع قوة، حيث كان نجاحها فى الحياة على الرغم من الصعاب التى تواجهها إظهارًا لمدى قوتها وعزيمتها واعتمادها على ذاتها. إنها من الممكن أن تكون نموذجًا قدوة لآخرين فى مواقف شبيهة بموقفها، وسوف تتحلى بالحساسية فى تعاملها مع التلاميذ الذين تعلمهم فى المستقبل، وستعلمهم كيف يجتازون مواقف مثل التى تعرضت لها. لقد أدت المعاناة التى شعرت بها إلى بناء شخصيتها مما منحها التصميم وقوة العزيمة للاستمرار عندما كانت تسوء الأمور. لقد منحتها المعاناة أساسًا صلبًا لتبنى عليه ما تبقى من حياتها.

"كان الناس يظنون أننى "فشلت" ولكننى لم أكن كذلك؛ لأننى كنت واثقة من نفسى والثقة بالنفس كانت، ولا تزال ميزة هائلة لغير الواثقين بأنفسهم".

– النجمة السينمائية "بيت ديفيز"

أساليب لزيادة احترام الذات

- **اهرب – فورًا – من الناس الذين يقللون من قدرك بأية وسيلة.** احرص على قضاء وقتك مع من تعرف أنهم سيكونون داعمين لك. لا تخدع نفسك بالاعتقاد بأنك تستطيع جذب السلبيين من الناس لأعلى، فهذا لن يحدث، بل سيجذبونك هم للأسفل.
- **اجعل وضع الأهداف جزءًا من حياتك.** اكتب أهدافك، والتزم بتحقيقها. ضع أهدافك لستة أشهر، ثم لعام، ثم لخمسة أعوام على أن تكون هذه الأهداف ممكنة التنفيذ ولكنها صعبة بما يكفى لتبذل الجهد حتى تنفذها. احرص على الانضباط البالغ فى هذا، فأهمية وضع الأهداف أهمية بالغة، وإذا احتجت لمزيد من التحفيز أو الأفكار أو الإلهام فاستمع إلى الشرائط السمعية التحفيزية مثل شرائط "أنتونى روبينز". إن مثل تلك الشرائط تتحدث عن أهمية وضع الأهداف.
- **احتفظ بمفكرة بإنجازاتك، وخصص ليلة أسبوعيًا تكتب فيها قبل أن تأوى إلى فراشك كل ما أنجزته خلال الأسبوع.** ولا تنسَ أن تكتب الأشياء الشخصية مثل زرع ابتسامة على وجه أحدهم أو جعله يضحك. فكر فى كل ما فعلته وأشعرك بالرضا، وإذا وجدت صعوبة فى تذكر أحداث أسبوع كامل، فاكتب قائمة قصيرة كل ليلة بإنجازاتك.
- **اطلب ممن تثق بهم وتحترمهم – والذين يعرفونك جيدًا – أن يخبروك بمواضع القوة التى يرونها لديك.** أحيانًا ما يرى الآخرون خصائص لدينا لا نستطيع نحن أنفسنا إدراكها.
- **احتفِ بكل إنجازاتك، على أن يتناسب حجم الاحتفاء مع حجم الإنجاز.**
- **اجعل عادتك أن تعترف بإنجازات الآخرين وتدعمهم لتحقيق أهدافهم.**

الفصل الثامن

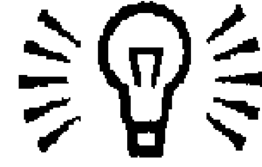
تحقيق الذات

"دائمًا ما يمر المرء بإخفاقات عبر طريقه للنجاح".

- "ميكى رونى": ممثل أمريكى فائز بجائزة إيمى

"ليس هناك إلا نوع واحد من النجاح،
وهو قدرة المرء على أن يعيش حياته بالطريقة التى يريدها".

- "كريستوفر مورلى": صحفى وكاتب مقال، وروائى، وشاعر أمريكى



يشير مصطلح تحقيق الذات إلى ما أنجزناه فى حياتنا مقارنة بما نريد فعلًا أن ننجزه، وهذا شىء يصعب قياسه بدقة وصدق؛ لأنه يتطلب منا التوافق مع مشاعرنا الحقيقية ورغباتنا. ولقد استسلم الكثيرون من الناس لتعريفات غيرهم للنجاح، وبذلك اختفت أمانيهم فى لاوعيهم. وتبرمج الثقافة الحالية الناس على أن يعتبروا النجاح هو قدر ما تراكم لديهم ماليًّا وماديًّا، ولا يزال الكثيرون يقيسون درجة تحقيقهم لذواتهم بمعايير ما أنجزوه فى أعمالهم أو شركاتهم، أو مدى جودة إدارتهم لشئونهم المالية. إن النجاح المالى قد يزيد مما نتمتع به من حرية زيادة هائلة، ويزيد أيضًا من البدائل المتاحة لنا فى الحياة مما يجعلنا نعيش ونستمتع بنوعية حياة ذات بدائل أكثر وأفضل. وبالإضافة لذلك، فقد يمنحنا أيضًا شعورًا قويًّا بالإنجاز وزيادة فى احترام الذات. ومع ذلك، فالنجاح أكبر من هذا بكثير، ويتضمن حياة المرء بالكامل بما فيها علاقاته مع الآخرين، وهواياته، واهتماماته، ومستوى نموه الشخصى. هناك الكثيرون ممن اكتسبوا أكثر بكثير مما توقعه لهم أى شخص، ومع ذلك يشعرون بالبؤس والافتقار للعلاقات الجيدة مع عائلاتهم وغيرهم، وعدم

الرضـا عن حياتهم خارج نطاق أعمالهم. وهؤلاء سـرعان ما يدركون أنه ليس هناك قدر من النجاح من شأنه أن يعوضهم عن الفشل فى حياتهم العائلية.

"عصـرنا هـو أعظم وقت فى التاريخ لنعيشـه؛ لأنـه فجر ظهور جيل جديد.. فجر الإنسـان كامل الإبداعية.. الباحث عن الصـحة، وجـاذب الرخاء، والعلاقات المُرضـية.. الإنسـان الذى يغير العالم، ويحقق أفضل صور الذكاء على وجه الأرض".

ـ المؤلفة "ماريان ويليامسون".

كان "كـيرت جولدشـتاين" أول مـن وضـع مصـطلح *تحقيـق الـذات*، وكان "جولدشـتاين" باحثًـا فى علم وظائف المخ اسـتخدم المصـطلح للإشـارة إلى دافع البشـر لتحقيق أقصى قدراتهم وإمكاناتهم. وعادة ما يرتبط مصطلح تحقيق الذات بنظرية مدرج الحاجات لدى عالم النفس "أبراهام ماسلو"، وتقول هذه النظرية: إن هناك مسـتويات مختلفة من الاحتياجات، وإنه لا بد من أن يشبع الإنسان احتياجاته على أحد هذه المسـتويات قبل أن ينتقل للمسـتوى التالى من الاحتياجات. وعلى أدنى مستوى من هذا المدرج توجد الحاجات الأساسية المتمثلة فى الطعام والملبس والمأوى، وبعد ذلك تأتى الحاجة للأمان. وبعد إشـباع الحاجات البدنية الأساسـية ننتقل إلى الاحتياجـات الانفعاليـة مثل الحب والاحترام، وعلى قمة هـذا المدرج بالحاجات تقع حاجة تحقيق الذات، والتى تتضـمن كل الخصـائص الإنسانية العليا مثل القدرة على إقامة صـداقات قوية، وروح المرح، والاسـتقلال، والاعتماد علـى الذات. وتعتبر هذه الحاجة آخر مدى لتطور الإنسان حتى يسمو على طبيعته بدلًا من الاستسلام للتوافق معها فحسب. ويرى بعض الناس أن هذا المستوى لا يستطيع البشر الوصول إليه أبدًا، ومع ذلك فإنه هدف يستحق أن نناضل من أجله، فهو قمة الخبرة الإنسانية، ونحن ما لم نناضل من أجل الوصول إليه، فإننا نتنازل ونقبل بأقل مما يمكن أن نكون.

توجيه الحياة إلى حيث نريدها أن تتجه

وقد يكون من السـهل علـى ذوى الأهداف طويلة الأمد والوجهة الواضـحة فى حياتهـم تحقيق الـذات. أما الآخرون ممن ليس لديهم مسـار واضـح ولا يعرفون

تحديدًا أين يريدون الذهاب فى حياتهم، فإنهم سيجدون صعوبة فى تحديد مدى التقدم الذى حققوه فى رحلتهم. ولأننا نفترض أن الأغنياء والمشاهير يتبعون أحلامهم ولديهم شعور بالإنجاز فى حياته، فإن ما يملكه هؤلاء واضح جدًّا، ونحن نجد من يذكرنا دائما بأن ما لدى هؤلاء هو ما ينبغى أن نناضل من أجل الحصول عليه. ومع ذلك فالأنواع الأخرى من الإنجاز أقل وضوحًا، وعلى سبيل المثال، فإن من يريد الرقى الروحى قد يقضى حياته بكاملها يتبع هذا الهدف. والطريقة الوحيدة لمعرفة إن كنا نعيش الحياة التى ينبغى أن نعيشها أم لا هى أن نتعمق فى البحث بداخلنا. ولأن قدرتنا على خداع أنفسنا عقليًّا قدرة غير محدودة، فإن عقولنا لن تقدم لنا قراءة دقيقة لمدى التقدم الذى حققناه فى رحلتنا. إن مشاعرنا الداخلية فقط هى ما تمكننا من معرفة إن كنا نعيش فعلًا الحياة التى نريد أن نعيشها أم لا.

ونحن نصبح ما نفكر فيه. إن حياتنا اليوم هى نتيجة أفكارنا فى الماضى — كما سبق أن قلنا، ولذلك فإن من طرق تغيير المستقبل ألا نفكر إلا فى الأشياء التى نريدها.

والتحدى الذى يواجهنا هنا هو أن الخبراء يقولون لنا: إننا نفكر فى أكثر من ستين ألف فكرة يوميًّا، وسيكون من المستحيل مراقبة أفكارنا طوال اليوم لنضمن أننا نركز على ما نريده من الحياة. ومن الطرق القوية للتعرف على أفكارنا الإبداعية أن نراقب مشاعرنا. ولأن مشاعرنا متوافقة مع أفكارنا، فإننا لا نستطيع تبنى أفكار سلبية ومعها نشعر بالرضا، والعكس صحيح. لذلك فإذا كنا نشعر بمشاعر جيدة، فإن أفكارنا على الطريق الصحيح، والعكس صحيح.

تحدث "ميهالى تسيكسينتميهالى" فى كتابه *Flow: The Psychology of Optimal Experience* عن *حالة الوعى التى نصل إليها عندما نستغرق بالكامل فيما نفعله، وقال: إن* هذه الحالة — التى يطلق عليها اسم "التدفق"- تجعلنا نتسامى على مشاكل الحياة اليومية والقلق ونشعر بأننا وصلنا إلى قمة توظيف قدراتنا. ويزعم "تسيكسينتميهالى" أننا لا نصل إلى هذه الحالة النهائية بالصدفة، بل بالعمل على أداء المهام الصعبة ولكنها لا تتجاوز قدراتنا. فكر فى حياتك، وانظر هل بها أوقات شعرت فيها بأنك تشعر بالتدفق.

تشعر صديقتى "جوليا" بالتدفق عندما تذهب للتزلج عبر سفح جبل. وعندما تكون فى قمة ممارسة التزلج وتعبر كومة من الثلج فإنها تشعر بأنها تستطيع الطيران والتحليق فى الهواء. وتشعر بأنها قادرة على فعل أى شىء. إن تركيزها

يصـفى عقلها وتصبح مستغرقة بالكامل فى جسمها وتزلجها، حيث يصبح التزلج جزءًا منها وتصبح هى سيدة عالمها الخاص.

وفى نهاية المنحدر - وأثناء انتظارها للمصـعد لرفعها لأعلى - تشعر "جوليا" بدفء الشفق، وهو شعور بالهدوء الكامل والراحة بداخل أعماقها.

يعمل "ميتشيل" رئيسًا لأحد المطاعم سريعة النمو فى مدينة كبيرة، ونُشرت له مقالات فـى كبريات مجلات الطعـام والمطاعم. وعندما يبدأ "ميتشيل" فى إبـداع أحد اطباقه التى تحصـد الجوائز، فإنه يدخل فى حالة أشـبه بالغيبوبة. ويقول "ميتشيل" متندرًا: إن العاملين معه يعتقدون أحيانًا أنه فقد عقله؛ لأنه يقال له: إنه فى حالة من التركيز الشديد لدرجـة يبدو معها كما لـو كان مجنونًا. وعندما يعمل على إعـداد طبق معين، فإنه يتخيل الكمال، والشعور بالكامل بالطعم عندما يأخذ أحد العملاء قضمة من الطبق.

تذكر لحظات حياتك التى كنت منهمكًا فيها بالكامل فيما تفعله لدرجة نسيت معها الوقت، بل والمكان الذى كنت فيه. ماذا تفعله وتجيد فعله لدرجة أنك تسـيطر عليه؟ ما التحديات التى من شأنها أن تستحوذ على كل انتباهك وتتطلب منك بذل كل ما لديك؟ إن هذه الخبرات بالتدفق دلائل على أنك على طريقك باتجاه تحقيق الذات.

التحفيز الداخلى

قد تدعمنا بيئاتنا للوصـول لأقصـى قدراتنا، أو قد تلقى فى طريقنا بالصـعاب والعراقيل. وعلاوة على قدراتنا الخاصة، فإن نوعية البيئة التى نعيش فيها تحدد أى الأهداف التى نرى أنها تسـتحق منا السعى لتحقيقها وأيها لا تستحق. إن ابنًا لرجل أعمال ثرى ناجح يريد حقًّا أن ينجح فى عالم الأعمال سيتلقى قدرًا من الدعم أكبر مما يتلقاه شخص آخر لا يقل عنه رغبة فى النجاح فى عالم الأعمال ولكنه ابن لوالد معيل بمفرده، أو يعيش على المسـاعدة الحكومية. ومن الواضـح أن الوصـول للهدف المرغوب يتطلب المزيد من الموارد الداخلية بالنسبة للشخص الأخير، حيث سيتطلب تحقيق الهدف درجة أكبر من الشجاعة والإصرار والتكريس. إن من يتركون بيئاتهم خلـف ظهورهـم ويسـعون لتحقيـق أهدافهم لا بد مـن أن يعتمدوا على مشـاعرهم الداخلية بالرضـا لتحفيزهم. وكثيرًا ما تعيق بيئاتهم القديمة ما يحققونه من تقدم ولا يتفهم العالم الجديد الذى يدخلونه أو يقدر الصعوبات التى مروا بها من منظور بيئاتهم القديمة. إن مقولة: إن الحبة لا تسـقط بعيدًا عن شـجرتها ليسـت صـادقة

تمامًا، ففى بعض الحالات تنغرس هذه الحبة فى غابة مختلفة تمامًا. والقصة التالية مثال على شخص اتبع مسارًا بعيدًا كل البعد عن جذوره الأساسية.

قصة "تيد"

يتذكر "تيد" نشأته فى أسرة مجتهدة فى مزرعة بمنطقة ريفية، وكان الابن الأصغر بين ثلاثة أبناء، وكان شقيقه الأكبر يعمل فى التجارة وشقيقته الثانية كانت تعمل فى مكتب بمدينة صغيرة قريبة من حيث مقر العائلة. وكان "تيد" أثناء سنوات نشأته يعتبر نفسه مختلفًا عمن حوله، حيث كان كثيرًا ما يتندر قائلًا: إنه لا بد قد حدث تبديل للأطفال فى مستشفى ولادته، وإنه ذهب لأسرة غير أسرته. وفى حين كان غيره من الأطفال فى منطقته السكنية مهتمين بالعمل بما يعمل به والداهم والأنشطة فى مجتمعهم، كان "تيد" مهتمًّا بالأحداث التى تجرى فى العالم. وكان يقرأ الجرائد والمقالات والكتب فى حين كان غيره من الأطفال فى سنه يهتمون بالعمل فى صيانة أجزاء السيارات. ولم يكن "تيد" يجد صعوبة فى تحقيق تقديرات جيدة فى مدرسته الثانوية على الرغم من أنه لا يبذل فى ذلك جهدًا كبيرًا. لقد كان ذكيًّا بالفطرة ولديه ذاكرة رائعة، ويستوعب المعلومات الجديدة بسرعة.

وأثناء الدراسة الثانوية، كان غيره من التلاميذ يخططون لتسيير مزارع آبائهم بعد تخرجهم أو إيجاد عمل فى مصنع معالجة الألبان فى المدينة القريبة، كان "تيد" يفكر فى العمل بالتدريس. ولم يكن "تيد" مهتمًّا بالتدريس فى حد ذاته، بل كان يعتبر أن مهنة التدريس ستمنحه وضعًا اجتماعيًّا مرموقًا ودخلًا جيدًا يستطيع من خلالهما تحقيق اهتماماته الأخرى. وفى ذلك الوقت لم يكن واثقًا تمامًا مما يريده، ولكنه كان واثقًا من أنه لن يعمل بعمل تقليدى.

وعندما تم قبوله لدراسة التدريس فى الجامعة، اكتشف أنه يستمتع بكتابة خطابات إلى جريدة الكلية. ولأن "تيد" كان قوى العزيمة، فقد كانت له آراؤه المحددة، ولم يكن يجد صعوبة فى التعبير عنها. وكان يجد متعة أكبر فى الكتابة فى الموضوعات المثيرة للجدل. وعلى الرغم من أنه استمتع بسنوات دراسته بالجامعة، إلا أنه أدرك من خلال خبراته فى ممارسة التدريس أن التدريس ليس المهنة المناسبة له. وعلى الرغم من ذلك، إلا أنه اشتغل

بالتدريس لمدة أربعة أعوام وكان يقضى الإجازة الصيفية فى فعل ما يبهجه، فكان يسافر أثناء هذه الإجازة ويسجل ما رآه فى سفرياته ويتصور نفسه يؤلف كتبًا عن الرحلات فى المستقبل. ولم يكن "تيد" يدرك فى البداية أسباب عدم رضاه عن التدريس كمهنة، فقد كان يستمتع بالتدريس ويحب تلاميذه الذين كان من الواضح أنهم يحبون أسلوبه الواضح المستوضِح، ولم يكن يبالى حتى بتصحيح اختبارات تلاميذه ورصد الدرجات لهم. وعلى الرغم من اختلاف أسلوبه فى الحياة عن أسلوب زملائه إلا أنه كان يحظى بحبهم واحترامهم. وقد أدرك أنه يحتاج لأن يكون مستقلًا فى عمله، وألا يخضع لتوجيه أحد. وعندئذ أدرك أنه يشبه والده فى تفضيله أن يعيش فلاحًا فقيرًا ومستقلًا على أن يعمل لحساب غيره.

وعندما حان وقت بدء عامه الخامس فى التدريس، قرر "تيد" ألا يواصل العمل. ونظرًا لحرصه بشأن المال، فقد استطاع أن يدخر ما يكفيه من مال ليعيش لمدة عام كامل دون عمل. وأثناء قراءته لكتاب شهير عن الضغوط واتته فكرة أن هذا الكتاب ممل جدًّا وليس بالإبداع الكافى، ورأى أنه يستطيع تأليف كتاب أفضل عن كيفية التعامل مع الضغوط. واستغرق تأليف الكتاب منه ستة أشهر ثم أرسل بفكرة الكتاب إلى الناشرين فتلقى خطابات الرفض واحدًا بعد الآخر، حيث لم يُبد ناشر واحد استعدادًا للمخاطرة بتقديم كتاب لمؤلف غير معروف على الرغم من أنهم كتبوا له بأنهم يعتبرون أفكار كتابه مثيرة جدًّا. ساعده أحد زملائه منذ أيام الجامعة كان يريد تأليف كتاب ولكن يبدو أنه كان يفتقر للموهبة فى التوصل إلى فكرة، حيث عرض عليه إقراضه المال لينشر الكتاب على نفقته الخاصة. قام "تيد" بالترويج للكتاب بصورة كبيرة، حيث ظهر فى البرامج الإعلامية وأجرى مقابلات مع الصحف فبدأت مبيعات الكتاب ترتفع وفى غضون ستة أشهر استرد صديقه المال الذى أقرضه له مع مبلغ إضافى لإيمانه بقدرات "تيد".

وفى أثناء ذلك، شغل "تيد" كل دقيقة من وقته فى الترويج والتخطيط لكتابه التالى. وبعد أن حقق كتابه الأول مبيعات جيدة لمؤلف ينشر لأول مرة، اتصل "تيد" مرة أخرى بالناشرين يعرض عليهم كتابًا جديدًا. وفى هذه المرة – وبعد سلسلة من خطابات الرفض – وجد "تيد" أخيرًا ناشرًا أعجبه الكتاب. وفى ذلك الوقت كان كتابه الأول قد حقق رواجًا كبيرًا، وبدأ "تيد" يتلقى عروضًا لإلقاء المحاضرات والعروض التقديمية، وبدأت المؤسسات

والجمعيات تطلب منه إلقاء العروض التقديمية على العاملين بها نظرًا لأسلوبه فى الكتابة الذى يغلب عليه المرح وسهولة القراءة. وعلى مدار العامين التاليين، انشغل "تيد" فى التأليف وإلقاء العروض التقديمية. وقد استفاد الكتاب الثانى من قوة الدفع التى حققها الكتاب الأول، وحقق مبيعات جيدة هو الآخر.

وعلى مدار الأعوام العشرة التالية، واصل "تيد" التأليف وإلقاء العروض التقديمية، وله الآن سبعة كتب منشورة نشرت خمسة منها فى دول أجنبية كثيرة خارج أمريكا الشمالية، ويقدم محاضراته عبر كل أنحاء أمريكا الشمالية وألقى محاضرات فى أوروبا عدة مرات. وفى الفترات البسيطة بين إلقائه المحاضرات أو تأليفه لكتاب جديد يقضى "تيد" وقته فى أحد الأماكن التى يفضلها سواء فى جزيرة بالى أو فى المكسيك. ويحسده الكثيرون ممن يعرفونه على أسلوب حياته وعلى نجاحه. وعلى الرغم من اعتراف "تيد" بأنه لم يحظ بكثير من ضربات الحظ على مدار حياته العملية، إلا أنه يعتقد أن نجاحه نتيجة لثقته بنفسه، وتركيزه القوى على أهدافه، وعمله على تحقيقها. وهدف "تيد" التالى هو أن يؤلف كتابًا يظهر على قائمة جريدة نيويورك تايمز بأفضل الكتب مبيعًا. ويرى "تيد" أن هناك بعض الأوقات فى حياته يبدو فيها كما لو كان يعيش حلقة فى مسلسل خيالى. ومع ذلك، فإنه يرى أن هذا الوضع غير مثالى، ويتوقع ألا يكون مثاليًّا أبدًا؛ لأنه يرى أن تحقيق الذات طريق وليس وجهة، وأن جوهر الحياة هو وضع الأهداف والكفاح لتحقيقها، وأننا إذا حققنا كل أهدافنا فستفقد حياتنا رونقها وطاقتها وقيمتها.

"وما المال؟! يُعتبر الإنسان ناجحًا إذا كان يستطيع أن يفعل ما يريد فعله بين استيقاظه من فراشه صباحًا وذهابه إليه ليلا".

ـ الموسيقى "بوب ديلان"

"إذا لم يكن نجاحك نجاحًا من وجهة نظرك، وإذا كان العالم كله يراه جيدًا ولم تكن تشعر أنت بأنه جيد، فإنه ليس نجاحًا على الإطلاق".

ـ المؤلفة "آنا كويندلين"

"تتمثل ضـريبة النجاح فى تحمل السـخافات ممن اعتادوا على التكبر عليك".

- "نانسى أستور": أول سيدة عضو فى مجلس العموم البريطانى

"عادة ما يأتى النجاح إلى أولئك المشغولين بالبحث عنه".

- "هنرى ديفيد ثورو": مؤلف وفيلسوف أمريكى

من أنصار مدرسة الطبيعة فى الفلسفة

أساليب لزيادة تحقيق الذات

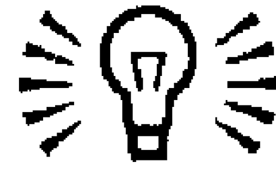
- **فكر فى الأشياء الأكثر أهمية لك فى الحياة.** قد تكون هذه الأشـياء العمل، أو العائلة، أو أوقات الفراغ، أو الهوايات، أو الشـئون الروحية. ربما كان عليك التنقيب بحثًا عن هذه الأشـياء؛ لذلك كن صـادقًا للغاية مع نفسك فى إجابة السـؤال: ما الـذى تريده فعـلًا (وليس مـا يتوقعه لك غـيرك)؟ اكتب قائمة بالأشياء الثلاثة الأكثر أهمية لك.
- **ضـع أهدافًـا للأشياء الثلاثـة الأكثر أهمية فى حياتك.** هل تريد الوصـول لمسـتوى معـين فى حياتك المهنية؟ هل تريد علاقة أكـثر حميمية مع زوجك أو مع أبنائك؟ هل تريد أن تسافر عبر العالم؟ ضع أهدافًا محددة قابلة للقياس فى هذه المجالات الثلاثة، بحيث تضع أهدافًا شهرية، وأهدافًا لكل ستة أشهر، وأهدافًا لكل عام، وأهدافًا لكل خمسـة أعوام. خصـص وقتًا محددًا لمراجعة هـذه الأهـداف. وأنا شخصـيًّا أراجع أهدافى كل فصـل ربيـع وخريف أثناء رحلتى عبر الجبال التى أخصصها لهذا الهدف المحدد فقط.
- **خصص على جدول أعمالك اليومى أو أى شىء تستخدمه لتحديد أنشطتك اليومية خمس دقائق لا تفعل فيها شيئًا سوى التفكير فى أهدافك.**
- **استمـع للشرائـط التحفيزيـة كلما سنحت لـك الفرصة لذلك، سـواء أثناء قيادة سيارتك ذاهبًا للعمل أو فى وقت فراغك.**
- **اطلب من شخص مقرب منك أن يذكرك بصورة دائمة بأهدافك ويقدم لك مردوده بشأن مدى التقدم الذى تحرزه باتجاه الوصول إليها.**

- **لا تحك أبدًا عن أهدافك لشخص غير داعم، أو حتى لشخص تتوقع منه ألا** يكون داعمًا. لا تحك عن أهدافك القوية التى تحتاج لجهد لتحقيقها إلا إلى المقربين منك الذين علاقتك بهم طيبة والذين يدعمونك دعمًا كاملاً.

الفصل التاسع

الاستقلالية

"الاعتماد على الذات هو الطريقة الوحيد للحرية،
وكون المرء على طبيعته هو المكافأة النهائية على ذلك".
ـ المؤلفة "باتريشيا سيمبسون"



يناضل المستقلون من الناس ليكونوا المسيطرين على حياتهم، ويفضلون أن يعتمدوا على أنفسهم فى التفكير واتخاذ القرارات دون أن يتركوا لغيرهم تحديد ذلك. أجل، إنهم يفكرون فى آراء الناس ويأخذون باعتبارهم المعلومات التى يحصلون عليها منهم، ومع ذلك فإنهم يختارون ما يحقق أفضل صالحهم. وأحيانًا ما يساء فهم المستقلين من الناس، ويتهمون بالتكبر وعدم إجادتهم العمل مع فريق، ولكنهم ليسوا هكذا، وكل ما فى الأمر أنهم يسيرون وفقًا لإيقاعهم الخاص. ومن يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية أحرار أيضًا من الاعتماد العاطفى، حيث لا يحافظون على علاقة أو وظيفة لا تلبى احتياجاتهم لفترة طويلة من الوقت.

الفردية فى مقابل المجتمع

إن البشر لديهم حاجات فطرية لأن يكونوا على طبائعهم الحقيقية وفى نفس الوقت يكونون جزءًا من شىء أكبر هو المجتمع. وهاتان النوعيتان المتضاربتان من الحاجات من بين متناقضات الحياة التى نناضل جميعًا للتوافق معها. وقد استطاع الأفراد الأصحاء الناجحون إيجاد توازن بين الاحتفاظ بشعور قوى بهوياتهم وشخصياتهم وفى نفس الوقت العمل لصالح مجتمعاتهم.

وتتطلب كل العلاقات الإنسانية درجة من الاعتماد المتبادل، وهذا صراع أساسى فى المشاركة فى علاقة ثنائية يعانى فيه كل طرف بين كونه على طبيعته الحقيقية وكونه جزءًا من زوج. وهذه ديناميكية طبيعية ولا بد من التعامل معها فى أية علاقة، ويتم التعامل معها فى العلاقات الصريحة المنفتحة بصراحة وصدق، حيث يتعلم الزوجان أن يحققا درجة من الأمان فى علاقتهما، وفى نفس الوقت يحافظ كل منهما على نموه وتطوره كفرد. والأساس أنه كلما ازداد تطور أحدهم كفرد زاد إسهامه فى علاقته مع غيره، حيث تنمو العلاقة بنمو الفرد الطرف فيها. وهذا هو ما يسمى الاعتمادية المتبادلة. وعلى الجانب الآخر، فإن العلاقة القائمة على الاعتمادية فقط يعتبر أحد طرفيها أن نمو الطرف الآخر تهديد له أو لهما معًا. وهنا قلما يتم التعامل مع المشاكل بصراحة، ويحاول أحد طرفى العلاقة فى الغالب إخافة الطرف الآخر أو ممارسة البلطجة عليه. وهذا الوضع قائم على الخوف وعدم الأمان لانسحاب أطراف العلاقة منها.

والاعتمادية المتبادلة هى أساس العلاقات الناجحة سواء فى البيت أو فى العمل. وكما هى الحال فى أية علاقة أسرية، فهناك صراع مستمر بين ما هو جيد بالنسبة للموظف وما هو جيد بالنسبة للشركة، فالموظف الذى يشعر بأنه قادر على تنمية نفسه فى مجاله فى العمل سيكون لديه أكثر ليقدمه للشركة، حيث ستنعكس مهاراته الجديدة التى تعلمها وثقته بنفسه على الشركة فى صورة زيادة إنتاجية وولاء للشركة. ولقد استطاعت شركة ساوذويست إيرلاينز تهيئة بيئة عمل تؤدى بصورة كبيرة إلى الاعتمادية المتبادلة، حيث تشجع الشركة العاملين بها على النمو والتطور كأفراد، وفى نفس الوقت تزيد من ولائهم للشركة وقيمتهم بالنسبة لها. وفى النهاية، فإن هذا الموقف موقف يفوز كافة أطرافه ويؤدى إلى وصول الفرد لأقصى قدراته وتوظيفها، وفى نفس الوقت يحقق الانتماء لمجتمع داعم والإسهام فيه.

والمستقلون ليس لديهم دافع التوافق أو التمتع بالشعبية مثلما لدى نظرائهم من المعتمدين، ولكن توجههم قواهم الداخلية بدرجة أكبر من توقعات المجتمع منهم. والاستقلالية تتطلب وجود درجة جيدة من احترام الذات، والشجاعة، وعدم الخوف من المخاطرة، والتعايش مع نتائج الأشياء التى لم تسر كما كان يؤمل لها أن تسير. وكل هذا جزء من الثمن الذى لا بد للمرء من دفعه لإيجاد طريقه فى الحياة، وهو أيضًا جزء من منحنى التعلم للمعتمدين على أنفسهم؛ لأنهم يتعلمون من أخطائهم، ويسامحون أنفسهم ويواصلون المسير. إن ثقة المرء فى نفسه متطلب

ضـــروري من متطلبات الاستقلالية؛ لأنه ســتمر على المرء أوقات يضطر فيها لأخذ قرارات دون أن يتمتع بدعم أو مساندة من الآخرين.

وهناك الكثير من الأمثلة الشـهيرة عن أناس ثابروا على الرغم من الانتكاسات التي واجهتهم قبل تحقيق أهدافهم، فلم يصبح "أبراهام لينكولن" رئيسًا للولايات المتحدة بين عشـية وضــحاها، بل حاول وفشـل عدة مرات أثناء محاولاته الاشتغال بالعمل العام قبل أن يصــل إلى قمة نجاحه. وفشـل "توماس إديسون" آلاف المرات في محاولاته اختراع المصـباح الكهربائي، حيث كانت جرائد زمانه تنشـر مقالات تتندر فيها على محاولاته وتصفها بالحمق وتنصحه بأن يستسلم ويعترف بالهزيمة. وقد ســأله ذات مرة صــحفي شاب عن سبب إصراره على هذه الحماقة على الرغم من وضــوح أنه لن ينجح، فقال للصــحفي: إنه لا يعرف الفشل. وليس الفشل هو ما يظنه معظم الناس، بل هو الثمن الذي لا بد من دفعه للنجاح. واســتمر "إديســون" يقول: إنه في كل مرة يفشـل فيها يسـتبعد طريقة من الطرق التي وضـعها لتحقيق اختراعه مما يقربه من الطريق الذي يريد السير فيه. ومن الواضح أن "لينكولن"، و"إديســون" كان لديهمــا قدر هائل من التحفيز الداخلــي، ودرجة عالية من تقدير الذات لتحملهما كل تلك الأحكام الصادرة عليهما والضغوط الواقعة عليهما.

وتتطلــب الاســتقلالية أيضًــا درجة معينــة من توكيد الــذات، فالمســتقلون من النـاس لا يخشــون من طلب ما يريدونه ولا يستســلمون إن لم يحصلوا عليه بسرعة. ولا يخاف المســتقلون عــادة من تجربة أشــياء جديدة واتباع مجموعــة متنوعة من الاهتمامات. ويحتاج المســتقلون عادة لتجربة أشياء جديدة واتباع مجموعة متنوعة من الاهتمامات. ويحتاج المســتقلون حتى يشــعروا بالســعادة والرضا إلى أن يجدوا شركاء وأماكن عمل تتوافق مع احتياجاتهم وتدعمها. ويعمل الكثيرون من المستقلين لصــالح أنفســهم أو يعملون أعمــالًا تتيح لهم درجة كبيرة من المرونة في ممارســة أعمالهم، ويعلمون أنهم إن لم يسـتطيعوا إيجاد بيئة يسـتطيعون من خلالها تحقيق أقصــى قدراتهم فإن عليهــم أن يوجدوا هذه البيئة بأنفســهم. إنهم لا يخافون من ترك وظيفة لا تمكنهم من تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومواهبهم. يتحدث *"روبـرت شـتيرنبيرج" فـي كتابـه Successful Intelligence عـن حاجة الناس لتحقيق أقصى استفادة* مما لديهم من مواهب، فيقول:

"ثمة قصــة عن رجل يموت فيذهب للجنة فورًا، حيث يصــحبه الملاك في جولة ســريعة إلى مباني الجنة، ويشير إلى إنســان ويقول: إنه كان أعظم شعراء عصره،

فينظر ذلك الرجل إلى الملاك ويقول ساخرًا: "عفوًا، ولكننى أعرف ذلك الرجل، فهو لم يكن إلا إسكافيًا فقيرًا، بل إنه لم يذهب أصلاً إلى مدرسة أو يتعلم الكتابة". فيقول الملاك: "بالتأكيد". لم يُعط ذلك الرجل الفرصة لتطوير مهاراته فى الكتابة، وبذلك ضاعت موهبته الهائلة. وهذه القصة تصلح لأن تكون مزحة لولا أنها تنطبق على حياة الكثيرين من الناس.

يدرك الناجحون الأذكياء من الناس أن البيئة التى وجدوا فيها مكنتهم من تحقيق أقصى استفادة من مواهبهم أو أعاقتهم عن ذلك، ويبحثون بنشاط عن بيئة لا تمكنهم من أداء عمل رائع فحسب، بل وترك أثر واختلاف على العالم أيضًا. إنهم يوجدون الفرص ولا ينتظرون الظروف التى يعيشون فيها لتحدد لهم هذه الفرص".

"لا تعتمد على غيرك، بل على نفسك، فالسعادة الحقيقية نتيجة للاعتماد على الذات".

ـ من كتاب *قوانين مانو*

قصة "لورا"

بعد تخرجها فى المدرسة الثانوية عملت "لورا" منسقة عمليات فى شركة سياحية فى ألاسكا فى شهور الصيف، وكان جو ألاسكا ـ الحرية التى تمنحها المساحات المفتوحة والاستقلالية التى تميز سكان الاسكا ـ يناسبها جيدًا. ولم يكن عملها سهلاً، حيث كان عليها أن تدل مجموعة من سائقى الحافلات الرجال على الوجهة الصحيحة، وكان كل هؤلاء السائقين أكبر منها سنًا وكان بعضهم يعمل بالشركة منذ سنوات عديدة. وعلى الرغم من أن بعض العاملين بالشركة كانوا مستاءين منها، إلا أنه كان هناك آخرون يعجبهم قدرتها على أداء عملها بكفاءة.

وعلى الرغم من استمتاع "لورا" بالاستقلالية فى عملها، إلا أنها اكتشفت أيضًا أن لهذه الاستقلالية ثمنًا، حيث كان كثيرًا ما تفوتها المناسبات الاجتماعية التى كان معظم زملائها يُدعون إليها. وأحيانًا ما كانت تتسلل إليها فكرة أنها أصبحت مستقلة بدرجة زائدة، ولذلك لن تتوافق مع زملائها الذين كانوا

يبدون أقل منها استقلالاً. وأحيانًا ما كانت تشعر بالوحدة وانعدام الدعم المقدم لها. وحتى تستطيع مواجهة هذه المشاعر، فقد طلبت نصيحة زملائها بدرجة أكبر، وحرصت على أن تقدم الشكر لهم على نصائحهم حتى وإن لم تعمل بها إلا بصورة محدودة. ومع الوقت وجدت أن زملاءها أصبحوا أكثر صراحة وودًّا معها. وفى أحيان أخرى كانت تتمنى لو كانت استقلاليتها بدرجة أقل وأن تصبح مثل باقى زملائها، ومع ذلك فقد قررت أن الحياة تتضمن المقايضات، وأن عدم كونها جزءًا من فريق العاملين كان الثمن الذى على المستقلين مثلها أن يدفعوه. وكان رئيسها فى العمل يقدر لها قدرتها على التفكير والتصرف باستقلالية، ويثق فى قدرتها على اتخاذ قرارات سديدة. وكانت الشركة التى تعمل بها تنمو بسرعة؛ لذلك كان لا بد من اتخاذ القرارات بسرعة وفورًا، وكان رئيسها فى العمل يحتاج لعاملين يستطيعون فعل هذا. وبالإضافة إلى استقلاليتها، فقد كانت "لورا" تجيد حل المشاكل وتتوصل لأفكار بنفسها. وكانت تثق فى قدراتها وتتمتع بدرجة جيدة من التعاطف. وقد استعانت بمهاراتها القوية فى التعامل مع الناس لتخفيف حدة غضب العملاء الغاضبين.

وكانت "لورا" تعرف مواضع قوتها وتشجع "دان" — رئيسها فى العمل — على إتاحة المزيد من المسئولية لها لتتعامل مع الأمور التى كانت تستمتع بها استمتاعًا كاملاً وتتميز بقدرة كبيرة فيها. ونظرًا لأن العمليات التى كان "دان" يشرف عليها كانت تتوسع بصورة كبيرة، فقد أسعده أن يمنح "لورا" المزيد من المسئولية لثقته فى قدراتها.

وكانت "جينفر" واحدة من العاملين تحت رئاسة "لورا"، وكان خجلها وعدم ثقتها فى قدرتها على اتخاذ القرارات يذكر "لورا" بنفسها أثناء سنوات نشأتها، فبذلت وقتًا إضافيًّا للتعامل مع "جينفر" وطلبت منها أن تفكر فى بعض الحلول التى عادة ما تحضرها لها لتحلها. وفى معظم الحالات لم تكن القرارات التى على "جينفر" اتخاذها والتى كانت تحيلها إلى "لورا" مترتبًا عليها نتائج خطيرة إذا اتخذت خطأ، فكانت "جينفر" كلما اتخذت قرارًا، تطلب منها "لورا" تنفيذه، وإذا اتضح خطأ القرار كانت "لورا" تحوله إلى خبرة تعليمية وتسأل "جينفر" عن كيفية اتخاذها مثل هذا القرار بصورة مختلفة. وفى نهاية كل مناقشة بينهما، كانت "لورا" تؤكد على أن "جينفر" اتخذت أفضل قرار فى ظل المعلومات التى كانت متوافرة لها، وعلى أن كل قرار خاطئ فرصة للنمو والتعلم.

وأحيانًا ما كانت "لورا" تجد أنها فقدت صبرها وتريد أن تصرخ فى وجه "جينفر"، ومع ذلك فقد كانت تحرص على عدم إظهار إحباطها عندما تكونان معًا لعلمها أنها إن فعلت ذلك فإن كل تقدم حققته "جينفر" – حتى لو كان يسير ببطء أحيانًا – سوف يضيع. وبعد بضعة أشهر لاحظت "لورا" أن زيارات "جينفر" لها تقل بخصوص اتخاذ القرارات وأنها أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ قراراتها بنفسها، وحتى عندما كانت تحضر لزيارتها بعد ذلك، فلم تكن تأتى إلا للحصول على نصيحتها. كان بمقدور "لورا" اتخاذ القرارات نيابة عن "جينفر"، ولكنها كانت تحرص على مناقشة الموقف، وتقديم ما لديها من معلومات لها ثم سؤالها عما ستفعله. لقد حرصت دائمًا على أن تشارك "جينفر" بشىء فى عملية اتخاذ القرار.

وقد التقت "لورا" على مدار حياتها العملية بمنسق عمليات فى شركات سياحية أخرى، حيث كانت تستمتع بمشاركة "إد" لها فى الكثير من الأشياء مثل ركوب قوارب التجديف، والتزلج على الجليد، وإقامة المعسكرات فى الجبال. وكان كلاهما نشط وفى قوام وحالة جيدين دائمًا. ولما كان "إد" بدرجة عالية من الاستقلالية، فقد كان زوجًا مثاليًا بالنسبة لها، فأحبته وتزوجا بعد ستة أشهر. وبعد انقضاء شهر العسل، أدركت "لورا" جانبًا فى "إد" لم تكن أدركته من قبل، ولكنها قررت تجاهله بسبب حالة السعادة التى كانت تعيش فيها.

وعلى الرغم من أن "إد" كان مستقلاً، فقد كان يجد صعوبة كبيرة فى قبول استقلاليتها، ويراها تهديدًا له؛ لذلك كان يعارض أية محاولة منها لشىء جديد. وقد وصفته بأنه مهووس بالسيطرة ويريد التحكم فى كل كبيرة وصغيرة فى حياتها وعلى كل القرارات التى ينبغى أن يتخذها أى زوجين معًا فى أية حياة زوجية صحية. وكان "إد" يقول لها دائمًا: إنها غير طبيعية وتعانى من مشاكل، وبدأت "لورا" تشعر بأنها فى حياة زوجية اعتمادية. وكانت كلما حاولت طمأنة "إد" بشأن علاقتهما الزوجية تدرك أنها ليس لديها إلا القليل جدًا من السيطرة على شعوره بعدم الأمان. وبعد عامين لم تستطع "لورا" تحمل المزيد فوقع الطلاق بينهما.

وقد تطلبت عودتها إلى ثقتها بنفسها التى كانت تتحلى بها، وخروجها، وفعلها الأشياء بالاعتماد على نفسها ستة أشهر، حتى أدركت ذات يوم أنه من الرائع أن تستعيد طبيعتها السابقة من جديد. لقد تعرضت روحها المستقلة للتحدى، ولكنها انتصرت، وكانت سعيدة بالتفكير فى الإمكانات القادمة.

"يتطلب الحفاظ على الحرية الداخلية شجاعة كبيرة وكذلك مواصلة سير المرء فى رحلته الداخلية نحو عوالم جديدة وبصورة أكبر من الدفاع القوى عن الحرية الخارجية. إن لعب دور الشهيد أسهل من خوض المعارك".

- عالم النفس الأمريكى "رولو ماى"

أساليب لزيادة الاستقلالية

- **اكتب فى نهاية اليوم قرارًا اتخذته بنفسك فى مفكرة معدة لهذا الغرض فقط.** ولا بأس إن كنت قد استعنت فى اتخاذك لهذا القرار بنصيحة الآخرين لجمع المعلومات ومساعدتك على اتخاذ القرار مادمت لم تترك الآخرين يقررون لك.

- **مارس اتخاذ القرارات على الأمور البسيطة غير المهمة.** عندما تنظر إلى قائمة الطعام فى مطعم مثلًا، أعطِ نفسك ثلاث دقائق لتتخذ قرارًا. اطلب من شخص أن يقيس الدقائق الثلاث قبل اتخاذك القرار، أو قسها لنفسك بنفسك، والتزم بهذه الدقائق الثلاث.

- **افعل شيئًا لنفسك وبنفسك كل أسبوع.** اختر شيئًا كنت تريده دائمًا ولكنك كنت تخاف أو لم تكن تريد أن تفعله بمفردك. وعلى سبيل المثال، هل كنت تريد مشاهدة فيلم سينمائى معين لكنك لم تجد شخصًا يذهب معك؟ اذهب لرؤيته هذا الأسبوع.

- **عندما تكون فى جماعة، هل تعبر عن نفسك وآرائك إذا كانت مختلفة عن آراء الآخرين؟** إن لم تكن تفعل ذلك، فافعله لمرة واحدة أسبوعيًا. أجبر نفسك على التعبير عما تشعر به فعلًا، ثم فكر فيما فعلته بعد ذلك، وقل لنفسك: إنك سعيد لأنك تحليت بالشجاعة للتعبير عما تشعر به على الرغم من أن الآخرين لم يكونوا يدعمونه. افعل هذا فى الأسبوع القادم والأسبوع الذى يليه.

- **إذا كنت تخرج دائمًا مع جماعة من زملاء العمل لتناول الغداء أثناء العمل، فحاول أن تذهب وحدك مرة كل أسبوع.** اختر مطعمًا مختلفًا عن المطعم المعتاد، وجرب نوعًا مختلفًا من الطعام. استكشف.

- اجلس وافحص التغيرات التى تريد أن تجريها فى حياتك. كن صادقًا مع نفسك، واكتب قائمة بما تريد تغييره فى شهر، وخلال ستة أشهر، وخلال عام. اكتب هذه الأشياء، وحدد أشياء معينة ينبغى عليك أن تقوم بها بحلول وقت محدد، والتزم بخطتك. وإذا فقدت خطوة فى هذا البرنامج فابدأه من جديد. خصص وقتًا سنويًا محددًا لمراجعة خطتك، وكافئ نفسك فى تحقيقك لأهدافك على أن تحتفى احتفاءً كبيرًا بتحقيقك للأهداف الكبيرة، ومن مظاهر ذلك الاحتفاء الذهاب فى رحلة، أو شراء نظام إستريو سمعى، أو أى شىء آخر تستطيع شراءه ولكنك كنت تحرم نفسك منه.

ملاحظة

١. Robert Sternberg, *Successful Intelligence* (New York: Simon & Schuster), P. 2

الجزء الثالث

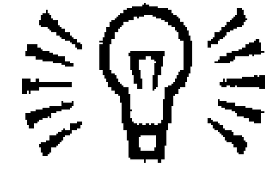
العالم الخارجى

الفصل العاشر

التقمص العاطفى

"إن أعظم مواهب البشر هى أن لديهم القدرة على التقمص العاطفى".

ـ الممثلة "ميريل ستريب"



هنـــاك أناس يســتطيعون فهم غيرهم فــى حين أن هنـاك آخرين ليســت لديهم أية فكرة عما يمر به الآخرون. وعلى الرغم من أننا قد لا نشـعر بهذا على مســتوى الوعى، إلا أننا بطبائعنا نشــعر بقربنا ممن يفهموننا، وبذلك نصــبح أكثر صراحة معهــم وثقــة بهم. فكر فى الناس الذيــن تلجأ إليهم للدعم والســلوى عندما تحتاج إليهما. ما الذى يميز هؤلاء؟ إنهم أناس لديهم فهم لما بداخلك.

والتقمصــ العاطفــى هو القدرة على القــراءة الدقيقة لانفعــالات الآخرين، أى القــدرة على تجاوز ما يقوله الآخرون واستشــعار مشــاعرهم الحقيقية. وفعل هذا يســتلزم القــدرة ليســ على فهم مــا يقولــه الناس فقط، بــل والقدرة علــى إدراك أصــواتهم ونغمتهــا أيضًــا. وبالإضــافة لذلــك، فينبغى أيضًــا أن نراعــى ما تقوله تعبــيرات وجوههم، وهيئات أجســامهم، وغيرها من المؤشــرات التى تمنحنا دلائل قيمة عن حالاتهم الانفعالية.

التقمص العاطفى ليس تعاطفًا

ثمة خلط كبير فى معنى التقمص العاطفى، حيث يرى بعض الناس أنه يتضمن معانى الدفــء، والتعاطف، والرعاية، والاهتمام.

ولكن التقمص العاطفى لا يعنى بالضرورة أن نعبر عن أنفسنا بطريقة دافئة، أو مراعية، أو متعاطفة. وعلى الرغم من أن التقمص العاطفى غالبًا ما يختلط بالتعاطف، إلا أن كُلًّا منهما مختلف تمام الاختلاف عن الآخر، فالتعاطف يُخرج عواطفنا وانفعالاتنا. إننا عندما نشعر بالشفقة على أحدهم فإننا لا نكون فى أفضل حالة لفعل أفضل شيء لذلك الشخص. لنفرض مثلًا أن شخصًا مقربًا منا ونهتم به اهتمامًا كبيرًا قد تعرض لإصابة كبيرة اضطر معها لتعلم كيف يعيش معوقًا. إننا نرى مثل هذا الشخص يكافح لأداء مهام كانت سهلة عليه من قبل، ولكنها أصبحت صعبة عليه بعد الحادث الذى تعرض له. ومع ذلك، فحتى يستطيع هذا الشخص الاعتماد على نفسه مرة أخرى، فإنه من الضرورى أن يتعلم أداء هذه المهام بنفسه. ونحن إذا كنا نشعر بالتعاطف مع ذلك الشخص، فقد نشعر برغبة قوية فى الاندفاع لمساعدته على أداء هذه المهمة، وهذا لن يحقق أية فائدة لذلك الشخص، بل سيؤجل قدرته على تعلم أداء المهام بنفسه، ويعيق تقدمه باتجاه الاعتماد على نفسه. أما التقمص العاطفى، فهو يمكننا من رؤية الموقف الذى يمر به ذلك الشخص ومع ذلك نتوقف لنتصرف بطريقة تحقق فى النهاية أفضل صالح لذلك الشخص.

أذكر أننى كنت أذهب للعب البولينج مع "بريت" ابن أخى قبل أن يدخل مرحلة المراهقة، حيث كانت أقوى رغبة لديه هى أن يفوز علىَّ فى اللعب وكنت أنا أشعر برغبة فى أن أخسر لعبة حتى أجعله يفوز، ولكننى كنت أعرف أن هذا لن يغيره ما لم يستطع أن يفوز بجهده، وكنت أعرف أنه سيستطيع الفوز علىَّ عند مرحلة معينة، وهو ما فعله. وعند هذه اللحظة، استطاع أن يستشعر كم ولذة الفوز الحقيقى المستحق، أما لو كنت سمحت له بالفوز قبل هذه المرحلة، فكنت سأحرمه من هذه الخبرة.

عندما كنت أتلقى التدريب على التخصص فى المهن المساعدة بذل أساتذتى جهودًا كبيرة فى شرح الاختلافات. فى العلاقات المساعدة يؤدى الانحصار فى مشاعر أحدهم إلى فقداننا الموضوعية والقدرة على مساعدة ذلك الشخص، بل ويؤدى هذا أيضًا إلى إحساس سريع جدًّا بالإجهاد.

ليس من الضرورى أن نشعر بالأسى على الآخرين، أو أن نربط مشاعرنا بمشاعرهم لندرك ما يشعرون به. إن التقمص العاطفى يمكننا من تصور كيف يرى الآخرون العالم، ولكنه لا يجعلنا ننجرف انفعاليًّا إلى عالمهم.

يعرِّف المؤلفان دكتور "ستيفن جيه. شتاين" ، ودكتور "هيوارد إى. بوك" فى كتابهما The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success التقمص العاطفى فيقولان:

"هو القدرة على رؤية العالم من منظور شخص آخر، والتوافق مع ما قد يشعر به أو يفكر فيه تجاه الموقف بغض النظر عن مدى اختلاف هذا المنظور عن منظورنا. وهو أداة قوية للغاية فى التفاعل بين الناس، فعندما يقول المرء جملة تأكيدية حتى ولو فى لقاء كان فى غير ذلك من الحالات سيكون موقفًا حادًّا أو عدوانيًّا، فإنه يغير التوازن. وهنا يصبح التفاعل غير السهل المثير للنزاع حليفًا أكثر تعاونية"[١] .

ويحدث التقمص العاطفى على مستوى الوعى والفهم، فليس من الضرورى أن نتفق مع الناس أو نحبهم حتى نتقمص عواطفهم. فكر فى شخص لا تهتم به فعلاً، وتخيل أن ذلك الشخص يخسر شخصًا مقربًا منه. على الرغم من أننا قد لا نشعر بتعاطف تجاه ذلك الشخص، إلا أننا نستطيع استشعار مشاعر الحزن والفقدان التى يشعر بها.

والتقمص العاطفى من المكونات الأساسية لنجاح العاملين بالمبيعات، حيث يرى الكثيرون من العاملين بالمبيعات عملهم على أنه تقديم أفضل صفقة للعميل.. أفضل منتج أو خدمة بأفضل الأسعار. ومع ذلك، فإن الأساس فى العلاقات هو بناء العلاقة. فكر لبعض الوقت فى رجل المبيعات الذى اشتريت منه مبيعات كبرى. لماذا قررت الشراء منه؟ هل أعجبك؟ قد تعتبر أن هذا سؤال سخيف ومبالغة فى التبسيط، ولكن تذكر مثالاً اشتريت فيه شيئًا مهمًّا من شخص لا تحبه. الاحتمال الأغلب أنك لم تفعل هذا.

يفكر الكثيرون من الناس فى التأمين على الحياة من منظور تكاليفه ومزاياه، وعادة ما كان مندوبو شركات التأمين على الحياة يتعلمون أنهم إذا أرادوا توقيع صفقة ناجحة، فإن عليهم إقناع العميل المحتمل بأن سياسة الشركة التى يعملون بها أفضل من سياسات الشركات المنافسة. وقد استعانت شركة أميركان إكسبريس بمستشارين مدرَّبين فى الذكاء الانفعالى لمساعدة مندوبى مبيعات وثائق التأمين على الحياة بها على أن يكونوا أكثر كفاءة. وقد اكتشفوا من خلال هؤلاء المستشارين أن الترويج لوثائق التأمين على الحياة يتجاوز الحقائق والأرقام بكثير. عندما يفكر

الإنسان فى وفاته، وفى أحبائه الذين سيتركهم، فإن هذه المسألة تتضمن الكثير من الانفعالات. ومندوبو شركات التأمين على الحياة حساسون للغاية لهذه الانفعالات ويستطيعون إظهار هذه الحساسية لعملائهم المحتملين مما يزيد من مبيعاتهم من وثائق التأمين على الحياة.

توظيف التقمص العاطفى

كانت "فيونا" مديرة "كورى" فى أحد فروع مؤسسة مالية كبرى لها فروع فى الولايات المتحدة، وأوروبا، وآسيا. وكان الفرع قد توصل مؤخرًا إلى عملية جديدة كانت "فيونا" تأمل فى أن تطبقها المؤسسة فى كل عملياتها. ولأن "كورى" كانت أداة أساسية فى تطوير العملية وخبيرة معترف بها فى هذا الصدد فى الفرع الذى ترأسه "فيونا"؛ فقد قررت "فيونا" أنها ستكون الاختيار الطبيعى لتقديمه فى الاجتماع السنوى لقسم الولايات المتحدة فى المؤسسة المالية. وعلى الرغم من أن "كورى" كانت غزيرة المعرفة، إلا أنها كانت انطوائية بصورة ما ولم تكن تشعر بالراحة فى التحدث أمام أعداد كبيرة من الناس. وكان الاجتماع السنوى يضم أربعمائة موظف من مختلف المستويات الوظيفية عبر كل أنحاء الولايات المتحدة، فقابلت "فيونا" لتعبر لها عن مخاوفها وقلقها بشأن العرض التقديمى أمام ذلك الحشد.

"كورى": "ليس من الجيد بالنسبة لى أن أتحدث أمام الكثير من الناس، فأنا أشعر بالعصبية، وأجد صعوبة فى التركيز على ما أقوله عندما أتحدث أمام الناس، وأتمنى لو قام شخص غيرى بإلقاء هذا العرض التقديمى".

وإليك ثلاثة نماذج يمكن أن تستجيب "فيونا" بها وتوضح من خلالها مستويات مختلفة من التقمص العاطفى.

الاستجابة الأولى:

"فيونا": "ستكونين على ما يرام، فليس العرض التقديمى شيئًا صعبًا، وأنت تعرفين الحضور فيه أكثر من أى شخص آخر".

فى هذه الاستجابة تُظهر "فيونا" فقدانًا كاملًا للتقمص العاطفى، بل إنها لم تستطع حتى الاعتراف بقلق "كورى" بشأن إلقاء العرض التقديمى، وهو القلق الذى يعتبر الخطوة الأساسية الأولى للتوصل معها إلى حل بشأنه. وبدلًا من ذلك، فقد استبعدت "فيونا" مشاعر "كورى" تمامًا، وتركتها تشعر بدرجة أكبر من الجزع، وعدم الدعم بأية صورة، وعدم الفهم.

الاستجابة الثانية

"**فيونا**": "يخاف الكثيرون من العروض التقديمية، وكنت أنا نفسى أخاف منها حتى ذهبت إلى مؤسسة Toastmasters، وأنا الآن على ما يرام فيها رغم أننى لا أزال أشعر ببعض العصبية. وليست هناك أية مشكلة فى القليل من العصبية. وأنت تعرفين العاملين جيدًا؛ لذلك سيكون الأمر على ما يرام".

فى هذه الاستجابة اعترفت "فيونا" بقلق "كورى" على الأقل، ومع ذلك فلم تقدم لها علاجًا له، بل تحدثت عنه بصورة عامة وتحدثت عن خبرتها هى، ولم تطلب من "كورى" مساعدتها على البحث عن طرق لتخفيف قلقها. ونتيجة ذلك أن ظلت "كورى" تشعر بأن "فيونا" لم تأخذ مخاوفها على محمل الجد، ولم تتعامل معها بأسلوب مهتم مراعٍ.

الاستجابة الثالثة

"**فيونا**": "يبدو أنك تشعرين فعلاً بالضغوط لإلقاء هذا العرض التقديمى".

"**كورى**": "نعم، فأنا أشعر بتقلصات فى معدتى، وينعقد لسانى عندما أتحدث أمام مجموعة من الناس".

"**فيونا**": "يبدو أنك مضغوطة فعلاً بشأن هذا العرض التقديمى، وأتذكر أننى كنت فى مثل حالتك هذه منذ عامين عندما كان يطلب منى إلقاء أى عرض تقديمى. ولكننى منذ أن بدأت الذهاب إلى مؤسسة Toastmasters،

استطعت تقليل الكثير مما لدى من جزع على الرغم من أننى لا أزال أشعر ببعض العصبية. هل فكرت فى أن تذهبى إلى مكان مثل Toastmasters؟ لقد ساعدنى ذهابى إليهم".

"**كورى**": "ربما ينبغى علىَّ أن أذهب إليهم، فقد سمعت أشياء جيدة عنهم، فإحدى صديقاتى تعمل هناك منذ خمسة أعوام، وتريد أن تصطحبنى معها إلى هناك كضيفة، ولكن هذا العرض التقديمى بعد أسبوعين ولن تستطيع Toastmasters مساعدتى فى هذه المدة القصيرة".

"**فيونا**": "وهل هناك شىء أستطيع أنا أو غيرى فعله لمساعدتك؟ هل سيساعدك إن تدربت على هذا العرض التقديمى فى اجتماع أمام العاملين بفرعنا يوم الخميس؟ إنك لن تجدى مشاكل فى التحدث إلى مجموعة العاملين معنا، وقد يساعدك هذا على الشعور بدرجة أكبر من الثقة. ويمكننى أن أرتب موعدًا لهذا مع "جاريت" فى قسم الاتصالات، فأنا أعرف أن لديها بعض التمارين الجيدة التى يمكنك العمل عليها، والتى قد تحررك من بعض ما تشعرين به من قلق. وإذا احتجت للمزيد من الممارسة، فيمكننى التحدث مع العاملين فى الفرع (جـ) عن ممارستك للعرض التقديمى فى فرعهم الخميس القادم. وأنت تعرفينهم جميعًا جيدًا، وكلما ازددت ممارسة، ازددت شعورًا بالراحة، وهذه هى الطريقة التى أثبتت نجاحًا معى".

"**كورى**": "بالتأكيد، سأحاول ذلك، فربما شعرت بتحسن إن مارست هذا العرض التقديمى بضع مرات أمام الناس".

فى هذا المثال أظهرت "فيونا" مهارات استماع تقمص تعاطفى جيدة، حيث استجابت استجابة مباشرة وبطريقة مهتمة مراعية مما أوضح فهمها لوجهة نظر "كورى". وشعرت "كورى" بأن "فيونا" قد سمعت وفهمت ما قالته وأنها تهتم بها. ولأن "فيونا" وضعت نفسها فى موضع "كورى" فقد استطاعت بناء الثقة والفهم اللازمين للعمل باتجاه الوصول لحل تستطيع كلتاهما الالتزام به، واستكشفت مع "كورى" بعض الأفكار التى قد تساعدها على التحرر من الخوف، أو تقليله على الأقل.

كان من الأفضل لو سمحت "فيونا" لـ "كورى" بأن تتوصل بنفسها لحلول لقلقها، ولكن فى هذا المثال كانت "فيونا" تشعر بأن قلق "كورى" سوف يعيق توصلها لأية حلول بنفسها، علاوة على أن الوقت لم يكن فى صالحهما ولم يكن أمامهما فرصة لوضع خطة طويلة الأمد. وبوجه عام، فقد كان هذا استخدامًا فعالاً للتقمص العاطفى. والاحتمال أن تزداد ثقة "كورى" بنفسها وأن تلقى العرض التقديمى بصورة جيدة؛ لأنها أصبحت تعرف أنها تحظى بدعم رئيستها فى العمل وزملائها، وأن علاقتها برئيستها فى العمل قد أصبحت أقوى. وإذا سارت الأمور على ما يرام، فسوف تشعر "كورى" بالمزيد من الثقة بالنفس وستشعر بالامتنان أيضًا لـ "فيونا" لثقتها فيها، وعدم اختيارها الطريق السهل وإيكالها مهمة إلقاء العرض التقديمى لأحد زملائها.

وشركة ساوذويست إيرلاينز من الشركات التى تشع تقمصًا عاطفيًّا من الإدارة للعاملين، ومن العاملين لبعضهم البعض. وتصف "لورين جرابز ويست" – وهى تنفيذية بالشركة – ما حدث عندما أصيب زوجها بالسرطان فتقول:

> أصيب زوجى بالسرطان لمدة تجاوزت العامين، فقدم كل العاملين معى لى دعمًا هائلًا، حيث مُلئ منزلى ببطاقات المواساة من كل أقسام الشركة، بل إن الكثيرين من العاملين قد تنازلوا لى عن إجازاتهم المرضية حتى أستطيع قضاء الوقت مع زوجى فى المستشفى! وذات ظهيرة وفى الساعة الثالثة بالضبط وقفت سيارة ليموزين سوداء كبيرة أمام منزلنا وخرج منها كل العاملين فى *إدارتى وشرح لى الزملاء ما يحدث فقالوا: إنهم يوجهون لى ولأسرتى الدعوة لتناول العشاء فى مطعم خمسة نجوم، ثم رؤية فيلم فى Christmas Carol. وكان ذلك فى منتصف شهر ديسمبر، فقضينا أمسية عائلية رائعة لن* أنساها أبدًا. وكانت هذه أيضًا آخر وجبة تناولها زوجى، حيث رحل بعدها بأسابيع قلائل[٢].

قوة الاعتراف بالمشاعر

ذات يوم قابلت صديقتى "ليندا" فى المنتزه القريب وبصحبتها حفيدها "جوش" البالغ من العمر ستة أعوام، وشقيقه "وارين" البالغ من العمر عشرة أعوام. وكانت

علاقة الشقيقين حميمة بعيدًا عن بعض المشاجرات التى يقع فيها الصبية فى سنيهما. وسارت الأمور على ما يرام حتى بدأ "جوش" فى البكاء، ثم اشتكى بمرارة بين نوبات شهيقه لجدته أن شقيقه الأكبر قد قال أو فعل له شيئًا لم يعجبه، فجاء رد فعل "ليندا" سريعًا حيث قالت: ""جوش"، أعرف أنك تبكى لأنك تشعر بأن أخاك قد جرحك، ولكن إذا لم تكف عن البكاء فى خلال خمس دقائق فسوف أضعك بداخل السيارة".

لم أرَ فى حياتى مواقف كثيرة يبكى فيها طفل فى السادسة من عمره لذلك كنت أتوقع نوبة طويلة متواصلة من الدموع والنحيب. وهذا المشهد عادة ما يصحبه آباء يرفعون أصواتهم مهددين الطفل ما لم يتوقف عن البكاء. وكلما ازداد تهديد الآباء، ازداد بكاء الطفل، حيث يصبح الموقف متصلبًا وصراع إرادات من كل الأنواع.

ولذلك أذهلنى أن أرى أن "جوش" قد توقف عن البكاء بعض بضع شهقات أخرى وهمهم قائلًا: "حسنٌ"، وبدا لى الموقف مذهلًا جدًّا. ما المهارات الخاصة التى تمتلكها "ليندا" والتى تجعل طفلًا فى السادسة من عمره يكف عن البكاء وبهذه السرعة؟ لقد استخدمَت وببساطة فهمًا أساسيًّا للمشاعر وكيفية تأثيرها علينا جميعًا. هناك أربع قواعد أساسية عن المشاعر هى:

١. المشاعر ليست جيدة أو سيئة، بل مشاعر وحسب.
٢. من حق الجميع أن تكون لديه مشاعر.
٣. ليس من حق أحد الحكم على مشاعر أحد.
٤. كلنا لدينا حاجة قوية لمن يعترف بمشاعرنا.

لقد أدى اعتراف "ليندا" لـ "جوش" بمشاعره إلى قدرته على التحرر منها بسرعة وسهولة، حيث لم تعد لديه حاجة للتشبث بها. وفى غضون دقائق قلائل اشترك هو وأخوه "وارين" فى لعبة، وكانت رسالة "ليندا" الأخرى إلى "جوش" هى أن المشاعر شىء طبيعى ولا بأس به، ومع ذلك فهناك أوقات للتعبير عنها وأوقات لمواصلة السير، وأن مواصلة التعبير عن المشاعر بعد ذلك الوقت لن تفيد صاحبه.

"الصداقة كائن حى لا يعيش إلا بتغذيته بالطيبة، والتقمص العاطفى، والفهم".

– مؤلف مجهول

قصة "سوزان و"تانيا"

كانت "سـوزان" مسئولة عن شقيقتها "تانيا" التى كانت تصغرها بخمسة أعـوام، وكانت "سـوزان" تقوم بالكثير من مهام الوالد فى العناية بشـقيقتها منذ سـن كانت هى نفسـها لا تزال طفلة فيها. وكان والدهما مسـيطرًا جدًّا، وطلب من "سـوزان" رعاية شـقيقتها الصـغرى عندما يتغيب هـو ووالدتهما عـن المنزل. وبعـد ذلك بأعوام عرفت "سـوزان" من عمهـا أن والدى والدها قد حملاه مسـئوليته كشـقيقه الأصغر، وأن هذا كان اسـتمرارًا لهذه الدائرة فى العائلة.

وتتذكـر "سـوزان" أنها منذ وعت الدنيا وهى تخـاف من والدها الذى كان يـرى نفسـه الرئيس المطاع للعائلـة، وكان كثير الطلبات من أفـراد عائلته، ولا يتسـاهل مع أية إشـارة ضـعف. وكانت والدتها خاضعة ومسـتكينة، وتوكل كل قرارات تربية الأبناء وانضباطهم إلى زوجها المتسلط.

وعلى الرغم أنها لم تكن بقسوة والدها، إلا أنها أصبحت فى النهاية نموذجًا لوالدها تتوقع من شـقيقتها "تانيا" السلوكيات التى يتوقعها منها والدها. وقد قاومت "تانيا" ما كانت تعتبره سـيطرة شقيقتها الكبرى على حياتها وإملاءها عليها ما تفعله باستمرار.

ولأنها ذات طبيعة ميالة للتمرد، فقد كانت "تانيا" تصـنع المشـاكل دائمًا وتفعـل أشـياء لا ينبغى لهـا فعلها. وكانت "سـوزان" تتلقى اللـوم دائمًا على سلوكيات شـقيقتها الصغرى، فحملت بداخلها شـعورها بالجرح والظلم من معاقبتهـا على شـىء تفعله شـقيقتها الصـغرى، وظلت تحمل هذه المشـاعر بداخلها حتى بلغت مرحلة الرشـد. التحقت "سـوزان" – المسئولة دائمًا – بالجامعة وحصلت على درجة علمية فى إدارة الموارد البشرية بتقدير ممتاز، وعملت مديرة فى شـركة كبرى. أما "تانيا" ذات الروح الجامحة، فقد عملت بعدة وظائف قبل أن تكمل دراسـتها الثانوية، وسـافرت عـبر العالم، وعملت فى أماكن مختلفة، وبعد عودتها من جولة حول العالم اسـتمرت عدة سـنوات تقدمت للالتحاق بكليـة للإعلام فقُبلت فيها. ولأنها كانت موهوبة ولا تخاف من المخاطرة، فقد كان مجال الصـحافة مناسـبًا لها تمامًـا، وبعد تخرجها وجـدت عمـلًا فى شـركة إعلامية كبيرة وامتازت فى عملها. ومع ذلك فقد

ظلت تحمل بداخلها – فى حياتها الشخصية – قدرًا كبيرًا من الغضب تجاه الطريقة التى تعاملت بها معها "سوزان" أثناء سنوات نشأتها، فكانت قلما تتصل بها، وكانت "سوزان" هى من تحرص على التواصل معها.

وكانت "سوزان" تشعر بغضب كبير من والديها، أو على الأقل من والدها لقسوته ومعاملته الظالمة لها، ومن والدتها لعدم وفائها بمسئولياتها كأم. وفى النهاية التحقت بجماعة مساعدة ذات للنساء، حيث تلقت التشجيع على التنفيس عن مشاعرها وحكيها لباقى أفراد الجماعة مما ساعدها كثيرًا، حيث أصبحت حدة غضبها ومدته أقل كثيرًا عما كانت من قبل.

وكانت خطوة "سوزان" التالية هى أن تحكى لشقيقتها "تانيا" قصتها وتأمل فى أن تسامحها. فى الماضى باءت كل محاولات "سوزان" لإشراك "تانيا" فى حوار معها عن طفولتيهما بالفشل، حيث كانت "تانيا" تغضب وتصرخ فى وجه "سوزان" وتصفها بأنها طاغية. وكان هذا صعبًا على "سوزان"، ومع ذلك فقد واصلت محاولة التواصل مع شقيقتها.

وعندما اتصلت بـ "تانيا" فى المرة التالية اندهشت من نغمة صوتها، فلم يكن يبدو منه أنها غاضبة أو مستاءة، وأدهشها أن علمت أن "تانيا" نفسها قد انضمت لجماعة مساعدة ذات للنساء، وأنها تحاول علاج بعض المشاكل لديها. وعلى الرغم من أنها أظهرت بعض الحذر، إلا أن "تانيا" وافقت على قضاء عطلة أسبوعية مع "سوزان"، حيث ذهبتا إلى كوخ فى الجبال. وقالت "سوزان" عن هذا اللقاء: "لقد كان أشبه بعملية تطهير، حيث تحدثنا وبكينا، ثم تحدثنا وبكينا مرة أخرى".

وقالت "سوزان" لـ "تانيا": إنها تدرك ما كانت تشعر به نحوها، وحكت لها عما كانت تشعر به فى ذلك الوقت مثل قدر الضغوط التى كانت تتعرض لها من والدها، وما كانت تشعر به عندما يعاقبها على شىء فعلته "تانيا". واستمعت "سوزان" لشقيقتها ولما كانت تشعر به تجاه سيطرتها عليها طوال الوقت، ومدى ما كانت تشعر به من كبت، وسيطرة عليها.

وتوصلت الشقيقتان إلى فهم لسبب تصرف كل منهما بالطريقة التى كانت تتصرف بها وكانت مشاركتهما لبعضهما بمشاعرهما هى الخطوة الأولى فى بناء علاقتهما. وعلى الرغم من أن الطريق أمام بناء هذه العلاقة طريق طويل وشاق، إلا أنهما قطعتا الخطوة الأولى الكبيرة عليه وتغيرت الأمور بينهما للأبد.

وبعد ذلك اللقاء، أصبحت "سوزان" و"تانيا" أكثر وعيًا بأن تأثير علاقتهما ببعضهما وبوالديهما تعاود تكرار نفسها فى علاقاتهما فى عمليهما، حيث أدركت سوزان سبب قلة صبرها على مرءوسيها الذين كانت تشعر بأن عليها أن تترفق بهم، وأدركت أنها كانت تحتكر إدارة العاملين معها، وتمارس عن غير وعى دور الشقيقة الكبرى، وهو الدور الذى كان يتوقعه والدها منها فى عملها. ولم تستطع أن تتحرر من دافع أن تشرف على العاملين معها كما لو كانوا أطفالاً إلا بعد ذلك اللقاء لها مع شقيقتها.

ولم يكن منح "سوزان" المزيد من السلطة للعاملين معها بالمهمة السهلة، حيث كان الكثير منهم قد أصبح معتمدًا عليها، وشعروا بالقلق عندما أخبرتهم للمرة الأولى بأنها تثق بهم ولا ترى ضرورة لمواصلة مراجعة عملهم. وعندما كانوا يأتون إليها لسؤالها عن شىء، كانت تطلب منهم التوصل لإجابة ممكنة عن السؤال قبل أن يحضروا إليها. ومع الوقت، استطاعت "سوزان" تحرير العاملين معها من الاعتمادية التى أسهمت هى نفسها فى إيجادها لديهم.

ومع تطور علاقة "سوزان" بشقيقتها "تانيا" أصبحت تتحدث إليها عن المواقف التى تواجهها فى العمل، فكانت لردود "تانيا" قيمتها، حيث كانت "سوزان" تستطيع رؤية الأمور من منظور العاملين مع شقيقتها. ففى حين أن العاملين مع "سوزان" كانوا يشعرون بالخوف أو الجبن من أن يعبروا لها بدقة عما يشعرون به، فقد كانت "تانيا" تستطيع تقديم رؤية لما يشعرون به. وعلى الرغم من أن الأمر استغرق بعض الوقت، إلا أن "سوزان" قد بدأت ترى بالتدريج دلائل على أنها بدأت تثق فى العاملين تحت رئاستها.

وكانت "تانيا" هى الأخرى تعانى من مشاكل فى عملها. ولأنها متحررة ومستقلة؛ فقد كانت تضايقها دائمًا فكرة أن يقول لها أحد ما ينبغى عليها أن تفعله، حيث كان كل من لديهم سلطة عليها – بمن فيهم "سابرينا" رئيسة تحرير المجلة – موضعًا لعدوانها البسيط الخفى، والعلنى فى بعض الأحيان. وكانت "تانيا" تكتب عمودًا صحفيًّا فى جريدة كبرى، وعلى الرغم من أنها تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، إلا أنه كان لا بد أن توافق "سابرينا" على ما تكتبه، بل وتطلب منها إجراء تعديلات فى بعض الأوقات، ولكن "تانيا" لم تكن تقدر تلك الاقتراحات وتعتبرها انتقادات وكانت تتجاهل آراء "سابرينا" فيما تكتبه كلما قدمت لها هذه الآراء.

وبعد هذا اللقاء مع "سوزان" بدأت "تانيا" فى الاستيقاظ أيضًا، حيث أدركت أن "سابرينا" تذكرها بقوة بموقفها فى الماضى مع شقيقتها الكبرى، وكانت كلما أمعنت التفكير فى علاقتها برئيستها فى العمل زاد إدراكها بأنها غير عادلة فى تعاملها معها. وعلى الرغم من أن رئيستها كانت تقصد من آرائها أن تكون بناءة ومساعدة لها، إلا أن "تانيا" كانت تعتبر هذه الآراء انتقادات توجهها لها شقيقتها الكبرى، فشعرت ببعض الذنب لتعاملها مع "سابرينا" بهذه الطريقة، بل وشعرت أحيانًا بأنها تتصرف كطفل مدلل. وعندئذ أدركت أنه ينبغى عليها أن تعوض رئيستها فى العمل عن هذه المعاملة غير العادلة فدعتها لتناول الغداء معها.

وكان الغداء الأول بينهما متوترًا، حيث شعرت "سابرينا" بأن "تانيا" تعانى من مشكلة ما وتريد أن تقول ذلك ولكنها لا تعرف كيف تبدأ الحديث. وفجأة بدأت "تانيا" فى البكاء وقالت كل شىء، حيث اقتحمت فمها الكلمات عن شقيقتها الكبرى، ولقاء الإجازة الأسبوعية، وكيف أدركت أنها كانت "قاسية" فى تعاملها مع "سابرينا"، وأنها آسفة لأن "سابرينا" لا تستحق المعاملة بهذه الطريقة. وبعد أن كفت عن البكاء، قامت إليها "سابرينا" وعانقتها عناقًا حارًا، وقد كان لهذا العناق أثر أفضل من كل ما كانت تتوقعه حيث كان الخطوة الأولى باتجاه علاقة عمل طويلة مثمرة.

"إننا نشعر بأكبر درجة من الراحة بصحبة أولئك الذين نشعر – على مستوى معين – بأنهم أكثر حساسية لاحتياجاتنا ومشاعرنا. ويغلب علينا أيضًا أن نثق فيهم بدرجة أكبر. إن الأمور المهمة فعلًا ليست المنازل، أو الأراضى، أو الأسهم والسندات، أو السيارات، أو الضياع، بل الصداقات، والثقة بالآخرين، والثقة بالنفس، والتقمص العاطفى، والرحمة، والحب، والإيمان".

- "برتراند راسل":
فيلسوف ومؤرخ بريطانى

أساليب لزيادة التقمص العاطفى

- انتبـه لمحادثة واحـدة تجريها يوميًّا، وانتبه للمشاعر خلـف كلماتها. وانتبه أيضًــا للنغمة التى تقال بها هذه الكلمات، واســأل محدثك سؤالًا أو اثنين عن مشاعره وإن كانت استنتاجاتك دقيقة أم لا.
- عندمـا تجـرى مجموعـة مـن الناس حـوارًا لا تشـارك أنـت فيـه مشاركـة مباشـرة، حـاول أن تكتشف مـا يشعر به كل منهم من خـلال الانتباه لنغمة صوته وتعبيرات وجهه، وكلماته ذات المعانى الضمنية الخفية.
- اخـتر شخصًـا تشعـر بأنه الأقـرب لك والأكـثر صراحة معك. اقض بضـع دقائق يوميًّا فى الاستماع لما يقوله ذلك الشخص. قدم له مردود ما قاله، وما تعتقد أنه كان يشـعر به. تجنب إصــدار الأحكام أو تقديم النصـــائح. تأكد إن كان ما استنتجته هو ما يقصده فعلًا.
- بعد مشاهدتك لفيلم، ناقش أفراد أسرتك أو أصدقاءك عما كانت تشعر به شخوص الفيلم وسبب شعورهم بما كانوا يشعرون به.

ملاحظات

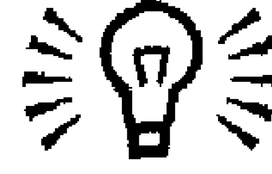
١. Steven J. Stien. PH.D. and Howard E. Book. M.D. *The EQ Edge: Emotional Intell - gence and Your Success* (Mississauga. ON: John Wiley & Sons Canada. Ltd.. 2006). .p.126

٢. Lorraine Grubbs_West. *Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It _ An .Insider's View* (Dallas: CornerStone Leadership Institute. 2005). p. 85

الفصل الحادى عشر

العلاقات الصحية

"أحب جارك كما تحب نفسك،
ولكن قبل أن تحب جارك عليك بحسن اختياره".
- المؤلفة "لويز بيل"



على الرغم من أننا قد نظن أن فوزنا بملايين الدولارات فى مسابقات اليانصيب سيجعلنا سعداء، إلا أن الحقائق والبحوث توضح شيئًا مختلفًا تمامًا، حيث توضح كل البحوث أن المال والأملاك لا علاقة لها - بعد كسب مستوى معين منها - بقدر ما نشعر به من سعادة فى حياتنا. وعلى النقيض من ذلك، فقد اتضح أن نوعية العلاقات التى نستطيع إقامتها مع الآخرين لها أثر قوى على مدى شعورنا بالسعادة. وتوضح كل الأدلة أن سعادتنا الانفعالية تدور حول نوعية علاقاتنا مع الآخرين، ولذلك فإن هذا موضع تركيز كبير فى حياة الناس.

ومن المؤسف أن الكثيرين يواصلون قضاء الكثير من أوقاتهم وطاقاتهم فى زيادة الثروة المادية ولا يهتمون كثيرًا بإقامة العلاقات ثم يتساءلون عن سبب عدم شعورهم بالسعادة أو الرضا على الرغم من نجاحهم فى حيازة الممتلكات التى كانوا يظنون أنها ستمنحهم الرضا والسعادة. قال لى شخص منذ يومين: إنه يبدو أن الكثير من الناس يقضون المزيد من أوقاتهم وجهودهم فى محاولة شراء منزل، أو سيارة، أو غير ذلك من المشتريات الكبرى بدرجة أكبر من اختيارهم لشخص يخططون أن يقضوا معه بقية حياتهم.

وعلاقاتنا بالآخرين تجلب لنا أقصى صور الانفعالات تطرفًا، من أعالى الشعور بالنشوة، وحتى أدنى منحدرات اليأس. وعلى الرغم من كثرة الجهد الذى يتطلبه إيجاد وخلق وتنمية العلاقات إلا أن العائد على هذا الجهد عائد كبير جدًّا وليس هناك من المعتمدين إلا القلائل هم من يشعرون بالسعادة. يتوق معظمنا للعلاقة الحميمة مع آخرين ولا تعنى الحميمية فى هذه الحالة العلاقة الجنسية، بل تعنى إقامة نوعية العلاقات القائمة على الثقة مع الآخر، وهو ذلك الشخص الذى نستطيع أن نكون معه على طبيعتنا ونحكى له عن أحلامنا، وآمالنا، ومخاوفنا، وبهجاتنا، وأحزاننا. يقال: إنه إذا كان لدى المرء صديق حقيقى فى حياته، فله أن يعتبر نفسه محظوظًا. ويرى "ستيفن كوفى" أننا بحاجة لبناء الثقة فى علاقاتنا من خلال استخدام "رصيدنا المصرفى الانفعالى". إننا كلما فعلنا شيئًا لتقوية علاقتنا بأحدهم أضفنا إلى رصيدنا المصرفى الانفعالى معه، وهناك عدة طرق لفعل هذا منها الاستماع إليه وأن نكون معه وقت احتياجه إلينا، وأن نحافظ على الأسرار التى يفضى بها إلينا، وأن ندعم أحلامه وتطلعاته. ومن الأساليب الأخرى لذلك أن نتذكر الأشياء التى تخص هذا الشخص، وأن نلتزم معه ونحترم أحكامه وآراءه حتى إن لم نتفق معها، وأن نهتم بحياته اهتمامًا حقيقيًّا صادقًا.

وعندما يكون ذلك الرصيد عامرًا، وعندما نبنى مستوى مرتفعًا من الثقة مع ذلك الشخص، فإن علاقتنا بهذا الشخص تتحرر من القيود الشائعة مع الآخرين؛ لأن زيادة الثقة فى علاقتنا به تجعلنا نصبح صادقين ومخلصين معه بطرق ليس من السهل التسامح معها فى العلاقات الأقل تطورًا، حيث سيكون لدينا شعور أقوى بالأمان لمعرفتنا أن نسيج علاقتنا به متين ويستطيع تحمل اختلافاتنا معه حتى لو كانت هذه الاختلافات قوية. إنه من الأسهل أن نطلب من صديق أن يسامحنا بعد مشاجرة لنا معه إذا كانت علاقتنا به قوية. وتتطلب إقامة العلاقات التى يُثاب طرفاها الالتزام الشجاع، وضبط الذات، والتقمص العاطفى. وكلما زادت العلاقة أهمية، زاد الوقت اللازم لتنمية رصيدها العاطفى.

ومن الأشياء التى تضايقنى أن يدخل شخص كنت أعتبره صديقًا فى موقف عاطفى وينسى بالكامل أصدقاءه قبل بداية هذه العلاقة، ثم يعاود هذا الشخص الاتصال بأصدقائه القدامى ويرغب فى قضاء الوقت معهم بعد أن تفتر العلاقة العاطفية بسرعة كما قويت بسرعة. إن من يفعلون هذا أشخاص معتمدون، ولا يثقون فى قيمتهم الذاتية، ويسلمون أنفسهم بالكامل – أثناء يأسهم – إلى شخص

ليس لديه الكثير فى رصيده العاطفى - إن كان لديه أى رصيد أصلًا - تجاههم، وينسون أولئك الذين يزيدون لهم فى أرصدتهم العاطفية. إن هؤلاء سرعان ما يستنفذون أرصدتهم العاطفية مع أولئك، فيصبح رصيدهم بالسالب عندما يحاولون إعادة تأسيس علاقاتهم معهم.

عندما تبدأ علاقة، احترم أولئك الذين لديهم رصيد إيجابى فى أرصدتهم العاطفية معك. لقد أثبت أصدقاؤك، وعائلتك، بل وكلبك أن لديهم أرصدة عاطفية جيدة نحوك مما يجعل لهم الأولوية قبل الاهتمامات الأخرى فى حياتك. قدم للناس بقدر ما يستحقونه وستجدهم موجودين من أجلك. أجل، إن إقامتك علاقة جديدة سوف تأخذ من وقتك الذى تخصصه لأصدقائك واهتماماتك الأخرى، ولكن الأصدقاء الحقيقيين سوف يقبلون هذا ويسعدون من أجلك. ومع تطور العلاقة ونمو رصيد الشخص العاطفى، فإنه ينبغى عليك أن تقضى المزيد من الوقت معه، وهذا يستلزم منك إجراء تغيير فى أولوياتك ومنح المزيد من الوقت والجهد لبناء العلاقة المهمة الأساسية. ومع ذلك، فإن الاحترام جزء من أية علاقة أساسية قوية، وهذا الاحترام يتضمن احترام حق شريكك فى الاحتفاظ - بدرجة ما- بالصداقات التى دعمته فى الماضى.

ليست العاطفية علاجًا شاملا

فى الكثير من الحالات لا يستطيع الناس مقاومة إغواء العلاقات العاطفية كحلٍّ لشعورهم بالخواء. وعلى الرغم من أننا نعرف فى أعماقنا أن هذا غير صحيح أو مناسب، إلا أننا نختار الحل السهل السريع والذى يقدم نوعًا من الرضا السريع، حيث نشعر باهتمام، وإثارة، وأمل وندرك فيما بعد أنه غير حقيقى، وبعد ذلك يأتى الألم. إن إغواء أن ندع الآخرين يملأون لنا احتياجاتنا أكثر إغواءً من فكرة أن نقوم بالعمل اللازم للتعامل مع ما نشعر به من داخلنا، حيث يبدو أن عملنا على ما بداخلنا عمل شاق مجهد مقارنة بهذا الحل السهل. وإننا أحيانًا لا نرى النتائج الفورية، وتكون عملية العمل على ما بداخلنا طويلة شاقة. ومن المؤسف أننا عادة ما يكون علينا أن نصل لموضع لا نستطيع فيه التسامح مع الألم الناتج عن العلاقات الفاشلة قبل أن نكون مستعدين لبدء رحلتنا باتجاه إعادة بناء أنفسنا.

ابدأ بنفسك

ونقطـة البدايـة لتطوير كل أنواع العلاقـات هى علاقة المرء بنفسـه، فهى أمُّ كل العلاقـات إن جاز هذا القـول. ونحن ما لم نفعل ما ينبغى علينـا فعله حتى نجعل ما بداخلنا مكانًا جيدًا، فإن كل العمل الانفعالى الذى ينبغى علينا القيام به لن يكون فعالًا ما لم نستطع أن ندير انفعالاتنا بصورة ملائمة. وقبل أن نستطيع التحلى بالاعتمادية المتبادلة، علينا أن نتحلى أولًا بالاستقلالية. يعمل الكثيرون على ملء الفراغات بداخل أنفسهم بالبحث عن آخرين لملئها، وهذا الأسلوب لا ينجح، فالنصفان لا يكونان زوجًا كاملاً فى العلاقات، ولا يسـتطيع إقامة علاقة صحية إلا طرفان متكاملان كل منهما جيد الأداء. ومن المؤكد أن هذا قد يسير سيرًا جيدًا فى الأوقات الجيدة، ولكن عندما تظهر الصعوبات – مثلما يحدث فى أية علاقة – فإن الأمور لا تنجح.

العلاقات الصحية فى العمل

إن إقامـة علاقـات قوية مع الآخرين أمر مهم للنجـاح فى مجال العمل والحياة الشخصية. ولقد أظهر عالم الشركات فى السنوات الأخيرة الماضية اهتمامًا متزايدًا واحترامًا لما يسمى المهارات الناعمة أو مهارات الناس. وتثبت الدراسات باستمرار أن القـدرة علـى التوافـق مع الناس أهم جانـب فى النجاح فى العمـل بل وأهم من المهـارات الفنية. وتتطلب معظم الوظائف من العاملين التحلى بروح الفريق والعمل الجماعى على مستوى من المستويات وليس هناك إلا القليل من الوظائف التى تركز علـى المهارات الفنية أكثر من مهارات التعامل مع الناس، بل وحتى الشـركات التى نعتبرها فنية للغاية مثل الهندسـة، فإنه عادة ما يكون العاملون بها ممن يحصـلون على الترقية هم أولئك الذين يظهرون قدرة على التوافق الجيد مع الآخرين.

وفى الآونة الأخيرة توسعت برامج الإدارة فى عالم العمل فى استخدام نظريات الذكاء الانفعالى لتطوير وتحسـين مهـارات التعامل مع الناس لدى القادة الحاليين والمسـتقبليين بها. وقـد عبر إستشـارى إدارة عن هذا التوجه ببلاغـة عندما قال: "ليست هناك قلة فى المديرين، ولكن هناك قلة كبيرة فى القادة". وعلى الرغم من أن المهارات الجيدة فى التعامل مع الناس أمر أساسـى للعاملين على كل المستويات فى الشركات إلا أنها أمر لا غنى عنه بالنسبة للقادة الجيدين.

القيادة الإيجابية

يقـدم "دانيـال جولمان" فى كتابه *العمـل بذكاء انفعالى* دراسـة أجرتها بحرية الجيش الأمريكى على أسلوب الضباط القادة. ويقول:

"لقد اسـتطاع القـادة المتميزون إقامـة توازن فى أسـلوب تعاملهم مع مرءوسـيهم، ودورهم القيادى الحـازم، حيث لم يكونوا يترددون فى اسـتخدام سـلطتهم، أو اللجوء للهدف، أو توكيد الذات، أو اتباع الأسـلوب المتبع فى عالم الشـركات والمركز على العمل. ولكن الفارق الكبير بين القادة المتوسطين والقادة الممتازين هو أسلوبهم الانفعالى؛ فالقـادة الأكثر كفـاءة هم الأكـثر إيجابية، وانطلاقًـا، وتعبيرًا عن انفعالاتهم، ودفئًا، واجتماعية (بما فى ذلك الابتسام بدرجة أكبر)، وودًّا، وديمقراطية، وتعاونًا، وقبولاً (ومن الممتع صحبتهم)، وتقديرًا لغيرهم، وجدارة بالثقة، ورفقًا من القادة المتوسطين"[١].

وعند دراسـة مسـتويات الرضـا لدى العاملين بالشـركات، فقد اتضح أن عدم الرضـا عن أسلوب القيادة سبب شائع لترك الناس للعمل. يستطيع القادة ترك أثر هائـل على العاملين تحت قيادتهم إيجابيًّا أو سـلبيًّا؛ فالقـادة الأكفاء قادرون على توظيف مهاراتهم فى التعامل مع الناس لتشـجيع وتحفيز وإخراج أفضـل ما لديهم فـى حين أن القادة غير الأكفاء قد يسـببون انخفاضًـا فى الـروح المعنوية. ومعرفة الشـركات أن هذا يؤثر علـى النتائج النهائية جعلها تولى تركيـزًا أكبر على تطوير المهارات الفعالة فى التعامل مع الناس على كل مستويات القيادة.

خدمة العملاء

تحتفظ شركة ساوذويست إيرلاينز بتاريخ طويل من تطوير روابط انفعالية قوية بين العاملين، ومع الشـركة، ومع العملاء. وهنـاك الكثير من القصص عن موظفين من الشركة ساعدوا عملاءهما بما يتجاوز حدود المساعدة المعروفة. وفى إحدى هذه القصـص قام موظف بالشـركة باصطحاب عميلة سـيدة إلى بيت شقيقته لقضاء الليل، وهناك مثال آخر لرجل عجوز خرج من المستشفى منذ فترة قصيرة وأوصلته

زوجة أخيه ليلحق بطائرة ليحضر العيد مع أسرته. وعندما ألغيت الرحلة الجوية، ذهب به العاملون بالشركة إلى غرفة فى فندق وقاموا بتسفيره على نفقة الشركة، ثم حرصوا على أن يلتحق بأول رحلة جوية ممكنة فى اليوم التالى، وبذلك أظهروا الروح الحقيقية للعيد. وقد أكسب هذا النوع من خدمة العملاء شركة ساوذويست إيرلاينز ولاء عملائها.

يتحدث "روبين شارما" فى كتابه Greatness Guide Book 2 عن إقامة *روابط انفعالية* مع العملاء، فيقول: إنه على الرغم من أن الكثيرين من العاملين بالشركات يعتقدون أنهم يتنافسون على نصيب مما ينفقه عملاؤهم، إلا أنه يعتقد أن ما يبحثون عنه فعلًا هو نصيب فى حسن النية الانفعالى لدى العملاء. وباستخدام أمثلة من الأشياء التى يعتبر أنها ترتبط بهذا الموضوع مثل شركة كولومبيان كوفى للقهوة، وشركة ملابس ليفى لملابس الجينز، فيؤكد تأكيدًا مذهلًا على أن العملاء يشترون المنتجات والخدمات لأنهم يقيمون رابطة انفعالية مع المنتج أو الشركة. ويؤكد على أنه إذا استطاعت الشركات إقامة هذا النوع من الروابط مع عملائها، فإن منافسة الشركات الأخرى لن تؤثر عليها مهما كانت العروض التى تقدمها. ويقول: إن هذه الشركات لن تنجح فقط، بل وستزدهر فى ظل هذه الظروف"[٢].

> "اجعل نفسك ضروريًّا لبعض الناس، ولا تجعل الحياة صعبة على أى إنسان".
>
> – "رالف والدو إمرسون":
>
> شاعر، وفيلسوف، وكاتب مقال أمريكى

قصة "إيريك"

كان "إيريك" و"براد" يجلسان فى مقهى قريب يلعبان الشطرنج ذات ظهيرة إجازة أسبوعية. وكان كلاهما فى بدايات الأربعينيات من عمره، وكانا زميلى دراسة ومتميزين دراسيًّا ومن نسبة العشرة بالمائة المتفوقين على مدار تعليمهما. وقد يرى بعض من ليس لديه خلفية أو معرفة عنهما أنهما صديقا دراسة قدامى يقضيان بعض الوقت معًا، ولكن هذا التصور بعيدًا عن الواقع.

لقد كان الشىء الوحيد بين "براد" و"إيريك" هو لعب الشطرنج، ولا يفعل "براد" هذا إلا كنوع من الشعور بالواجب، لأن "براد" ليس صديق "إيريك"؛ لأن الحق أن "إيريك" ليس له أصدقاء، بل مجرد معارف لا يقضون معه وقتًا إلا للعب الشطرنج فقط. والاختلاف بين "إيريك" و"براد" مثل الاختلاف بين الليل والنهار على الرغم من أن كليهما تخرج فى نفس الجامعة وبنفس التقديرات تقريبًا ولديهما نفس القدرات. وكان "إيريك" يعيش معظم حياته كراشد على برامج المساعدة الحكومية، وعنده مبلغ صغير ورثه؛ فبعد تخرجه فى الجامعة اشتغل ببضع وظائف لم تستمر إلا واحدة منها فقط لبضع سنوات، ومع ذلك فلم يكن من بين تلك الوظائف وظيفة تتطلب منه استخدام قدراته العقلية.

وكانت مشكلة "إيريك" أنه يفتقر تمامًا لمهارات التعامل مع الناس، حيث كان نرجسيًّا ويعتقد أنه أذكى من الجميع. ولأنه لم يكن ممن يحتفظون بآرائهم لأنفسهم؛ فقد كان لا يكف عن نصح غيره بكيفية ما ينبغى عليهم أن يعيشوا حياتهم. وعلى الرغم من أنه كان يتمتع بالكفاءة الفنية فى الوظائف التى اشتغل بها، إلا أنه كان يشعر دائمًا بأنه أذكى من رؤسائه فى العمل، ولم يكن يتردد فى أن يخبرهم بهذا.

ومن الواضح أن هذا لم يجعله يكتسب صداقات رؤسائه وزملائه، فانتهت به الحال مفصولاً من كل الوظائف التى عمل بها تقريبًا. وعلى الرغم من أنه يستطيع مصادقة الناس لفترة قصيرة من الوقت نتيجة قدرته على إبهارهم بما لديه من معارف واسعة، فسرعان ما كانوا يفقدون الاهتمام بصحبته. وعندما كان يرى هؤلاء بصحبة أناس آخرين، كان يطلق تعليقات وقحة ومتهكمة عليهم مما يزيد من إبعاده عنهم. ولم يكن "إيريك" يبدى أى اهتمام بحياة من يعيشون بالقرب منه ولا يتحدث فى أى حوار معهم إلا عن نفسه، بل إنه عندما حاول مجاملة أحدهم، ما كان منه إلا أن تحولت المجاملة إلى تعليق مسىء، وكان كثيرًا ما يقول أشياء مثل: "لا شىء يخفى قصور الأغبياء"، وغنى عن القول أن هذا لم يكسبه أصدقاء.

ومنذ عدة سنوات ـ وبعد سنوات من البطالة ـ حصل "إيريك" على تدريب وأصبح مستعدًا لبدء عمل جديد، حيث استطاع إيجاد وظيفة فى مدينة أخرى فتراهن من يعرفونه جيدًا على مدى طول بقائه فى عمله الجديد قبل أن يعود، ففاز من راهن على أنه لن يستمر فى العمل لأكثر من أسبوعين.

وكانت هـذه النتيجة متوقعة تمامًا، حيث لم يمض على "إيريك" إلا أيام فى عمله الجديد عندما نصح مديره بكيفية إدارة العمل، فلم يقدر له مديره النصيحة وفصله بعد أسبوعين.

ولم يكن "إيريك" يـدرك موقفه جيـدًا ولم يكن يرى أن لديه مشكلة، بل إن الجميع "فاشلون". ويعتقد الكثيرون ممـن يعرفون "إيريك" أنه يعانى من اضـطراب فى شخصيته وعلى الرغم من أن حالة "إيريك" حالة متطرفة، إلا أن هناك احتمالًا بأنك تعرف أناسًا مثله.

وبعـد ذلك تعرض "إيريك" لحالة تأبين، حيث حضـر جنازة "جريج" أحد زملاء العمـل من أول وظيفة عمـل بها "إيريك" بعد تخرجـه. وعلى الرغم من أنهما لم يكونا صديقين بالمعنى المعروف لكلمة صداقة، إلا أنهما ظلا على اتصال، حيث كانا يشتركان فى شىء وهو الشكوى من الآخرين والتقليل من شأنهم. وقد صـدم "إيريك" عندما رأى أناسًا قلائل جدًّا فى جنازة "جريج"، وأثناء حوار قصير له مع أحد المعزين بعد الجنازة اكتشف أن "جريج" لم يكن محبوبًا ولم يكن لديه أصدقاء كثيرون فى حياته. وكم كان حزنه عندما أدرك أنه يشترك مع "جريج" فى الكثير من الأشياء؛ فكون تصورًا لجنازته هو نفسه، حيث لن يحضرها إلا القلائل من الناس إذا واصل حياته بهذه الطريقة.

وفى البداية شعر باكتئاب، وغضب من كل الناس الذين اعتبرهم جميعًا أغبياء لأنهم لا يقدرون أفكاره وعبقريته. ومع ذلك، فلم يستطع تبنى هذا الاعتقاد الموهوم لمدة طويلة، حيث أدرك أن عليه إجراء بعض التغييرات فى حياته، حيث توصل على مضض لنتيجة مفادها أنه بحاجة لمساعدة. وظل منظر جنازة "جريج" قليلة المعزين يتواتر على عقل "إيريك"، فأدرك احتياجه لأصدقاء – مثل غيره من الناس – وأن يتزوج.

وأول ما استطاع "إيريك" تغييره هو التوقف عن إطلاق التعليقات التهكمية على الناس عندما يختلفون مع أى شىء يقوله. ولاحظ عبر الوقت أن معارفه القدامى لا يزالون متحفظين، فلم يكن يبدو أنهم يتضايقون من وجوده. وكان تقديم المجاملة للآخرين ودعمهم شيئًا صعبًا جدًّا عليه، حيث لم يكن يستطيع أن يفعل هذا بالفطرة، بل كان يبذل جهدًا مركزًا حتى يبحث عن أشياء جيدة ليقولها للناس. وفى البداية كان كل ما يستطيع فعله هو تجنب أن يكون سلبيًّا أو سيئًا. وبعد أن تحرر ببطء من هذه العادة، وجد أنه من الأسهل أنه يركز على الجانب الإيجابى.

وكان من بين الصعوبات التى تعيق "إيريك" عن إيجاد وظيفة تعليقاته السلبية، والتهكمية حتى أثناء مقابلات التقدم للعمل. وقد تأكد أنه بهذا لن يحصل أبدًا على عمل. وعند هذه المرحلة، كان قد مضى عليه فى وظيفة اشتغل بها ستة أشهر كاملة. وعلى الرغم من أن هذه المدة ليست طويلة، فقد كانت بالنسبة له رقمًا قياسيًّا وتوضيحًا بأنه قادر على التخلص من توجهاته المدمرة له.

وذات يوم جاء إليه رئيسه فى العمل واتهمه بأنه أخطأ. وعلى الرغم من أن من كان يعمل فى ذلك الوقت كان زميلاً لـ "إيريك" وليس هو فكان من الواضح أن رئيسه فى العمل قد أخطأ – عندئذ، كان من الممكن أن يعاود "إيريك" القديم الظهور، ويصف رئيسه بأوصاف بشعة، وكان يحتمل أن يتعرض للفصل من العمل. وبدلاً من ذلك، فقد شرح "إيريك" بهدوء ودون عدوان أو غضب أنه لم يكن يعمل فى ذلك الوقت. وبالنسبة له، فقد كانت هذه خطوة كبرى فى عملية التغيير لديه، وشعر بهدوء وثقة بالنفس على مدار بقية ذلك الأسبوع.

"لا تلجأ للأسوار لحماية نفسك، بل الجأ لأصدقائك".

– مثل تشيكى

أساليب لزيادة العلاقات الصحية

- **اختر شخصًا فى العمل، أو النادى، أو محيطك الاجتماعى تحب معرفته بدرجة أكبر.** ركز فى كل أحاديثك مع ذلك الشخص على شىء أو اثنين يراهما هذا الشخص مهمين فى حياته. اكتب هذين الشيئين فورًا إذا كنت تجد صعوبة فى التذكر. وعندما تقابل ذلك الشخص مرة أخرى، اسأله عن هذين الشيئين.
- **تذكر المواعيد والأحداث المهمة فى حياة الناس المهمين بالنسبة لك مثل أعياد ميلادهم وذكرى زواجهم.** اكتب هذه الأشياء فى كراسة مخصوصة لهذا الغرض. وإذا لم ترَ هؤلاء الناس فى تلك المناسبات، فابعث لهم ببطاقة أو اتصل بهم.

- **اسأل الناس أسئلة عن أنفسهم.** لا تخَف من أن تبدو متطفلًا (فى حدود المعقول بالطبع) فالناس يحبون أن يتحدثوا عن أنفسهم.
- **عندما تتحدث مع الآخرين،** انتبه لقدر الوقت الذى تتحدث فيه وقدر الوقت الذى تستمع فيه. وإذا وجدت نفسك تتحدث أكثر من ٥٠٪ من الوقت، فابذل جهدًا واعيًا لتقليل حديثك وزيادة استماعك.
- **قم بسلوكيات تنم عن الطيبة بدون مناسبة.** احضر وجبات طعام إلى مكان عملك بصورة غير متوقعة، وبدون سبب محدد. اشترِ لزوجك زهورًا، أو لصديقك بدون مناسبة محددة. ضع هذا فى مفكرتك لتمارسه بانتظام وفى أوقات غير متوقعة حتى يصبح عادة لديك.
- **عندما يعانى شخص مقرب منك من وقت عصيب بسبب فقدانه شخصًا عزيزًا عليه أو لأى سبب، فاتصل به لتعرض عليه المساعدة.**

ملاحظات

١. Daniel Goleman, *Working With Emotional Intel ligence* (New York: Bantam Books, 1998), p. 188.

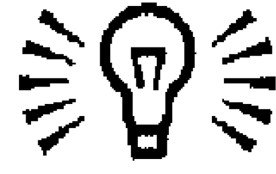
٢. Robin Sharma, *Greatness Guide Book 2* (New York: HraberCollins, 2007), p. 132.

الفصل الثانى عشر

المسئولية الاجتماعية

"لا يعيش الإنسان ليكسب قوته فحسب، بل ليجعل العالم مكانًا أكثر وفرة وأعظم رؤية، وأكثر أملًا وإنجازًا. إننا فى الحياة لنثرى العالم، ونحن نفقر أنفسنا إن نسينا هذا الهدف".

- الرئيس الأمريكى السابق "وودرو ويلسون"



هل تتخيل عالمًا لا يبحث فيه أى شخص إلا عن مصالحه الخاصة؟ تخيل عالمًا لا يهتم فيه أى شخص بغيره.. إنه عالم مخيف، أليس كذلك؟ لقد وجدت أنا نفسى صعوبة فى تخيل هذا العالم، وعندما أتخيله، فإننى أرى عصابات عنيفة تقتل كل من يقف فى طريقها، أو قراصنة لا يعيشون كجماعة إلا لأن معيشتهم كجماعة تجعل ثراءهم أسرع من معيشتهم فرادى. ومع ذلك، فحتى وسط هذه الجماعات أتخيل أنه لا بد من وجود نوع من الاهتمام بين أفرادها، وهو اهتمام يتجاوز تحقيق فائدة فورية سريعة.

لعلك سمعت بمقولة "جون دون" المؤلف الإنجليزى فى القرن السابع عشر التى قال فيها: "ليس هناك إنسان جزيرة معزولة". إن هذه المقولة تتضمن خلاصة فكرة المسئولية الاجتماعية، فكلنا على هذه الأرض معًا، وسلوكياتنا — أو عدم سلوكياتنا — تؤثر على من حولنا. إننا مسئولون اجتماعيًا بنفس الدرجة التى نعتبر فيها أنفسنا جزءًا من شىء أكبر من أنفسنا. والمسئولون اجتماعيًا لديهم شعور بواجب تجاه العالم بأن يجعلوه مكانًا أفضل.

أهمية المجتمع

يقول "روبين شـارما": إن من المزايا الأخرى للمؤسسـات العظيمة قدرتها على بنـاء أبنيـة تمكن كل عامـل بها من الشـعور بالأمان والاحترام على مـا يقدمه من إسـهامات وعلى تفرده، فهذه المؤسسـات تستطيع إشـباع الحاجات الأساسية لدى العاملـين بها والمتمثلة فى الانتماء لشـىء أكبر من أنفسـهم؛ لأن هذه الحاجة جزء غريزى فطرى من الطبيعة البشرية[1].

الاحتمال أن معظمنا لا يشعر بأن له أى أثر مباشر على العالم، فنحن لسنا قادة العالم الذين بيدهم مقادير ملايين البشـر. قالت الأم تريزا: "إننا لا نسـتطيع فعل أشـياء عظيمة، ومع ذلك فإننا نسـتطيع فعل الأشياء الصـغيرة بطريقة عظيمة". ومع ذلك، فإننا نؤثر تأثيرًا كبيرًا على نسختنا المصغرة من العالم، وهى مجتمعاتنا التى نعيش فيها. إن قيامنا بأدوارنا لتحسـين البيئة التى نعيش فيها يجعلنا نسـهم بصـورة من الصـور فى تحسـين العالم. ومدرب كرة القدم للأطفال الذى يقضـى سـاعات من وقته فى تشجيع اللاعبين وإلهامهم قد لا يعرف أبدًا الأثر الذى يتركه على حياة هؤلاء اللاعبين الصغار. فكر فى الأشياء التى فعلتها فى حياتك والتى ما كان لها أن تحدث لولا استعداد شخص للتضحية بوقته.

إن المؤسسات الرائعة مثل فرق الكشافة ليست إلا نماذج قليلة لكثير من المؤسسات التى تسـاعد على تشـكيل أجيال المسـتقبل. وكل هذه المؤسسـات تعتمد على الناس المستعدين للإسـهام بأوقاتهم أو بمواردهم للصالح العام. وعلى مستوى آخر، فإن المسـئولية الاجتماعية تعنى احترام حقوق الآخرين، والالتزام بالقوانين الموضـوعة لحمايـة الجميع. إنهـا تعنى أن نقوم بأدوارنـا لحماية البيئة. وعلـى الرغم من أن هذا يسـتلزم منا بـذل جهودنا وأوقاتنا، فإننـا لا نتلقى على ذلـك فائدة خارجيـة مباشرة.

وسـواء تمثلـت المسـئولية الاجتماعية فـى الأعمـال التطوعيـة أو العمل مدفوع الأجر، فقد اتضـح أنها تسـاعد الآخرين على الشـعور بالرضـا والسعادة. اكتشف "توم دبليو. سـميث" – مدير معهد البحوث الاجتماعيـة العامة فى المركز القومى لبحوث الرأى فى جامعة شـيكاغو أن من قالوا: إنهم يشـعرون بمسـتويات مرتفعة من السـعادة والرضـا هم من يعملون بوظائف يخدمون من خلالها الناس. ومزايا خدمة الآخرين هائلة، حيث إنه من أشهر الطرق المساعدة لمن يعانون من الاكتئاب

لمساعدة أنفسهم هو مساعدة الآخرين. ويوصى أحد المعالجين النفسيين مرضاه ممن يشعرون باكتئاب بأن يجدوا شخصًا فى حال أسوأ من حالهم ويساعدونه على الابتهاج.

ولأن حياتنا انعكاس لأفكارنا، فإذا ركزنا تفكيرنا على ما نفتقر إليه، فإننا سنشعر بالحزن. قد يكون من الصعب أن نغير تركيز أفكارنا من التفكير على ما نفتقر إليه إلى التركيز على أفكار الامتنان. ومع ذلك فمن طرق فعل هذا أن نوجد شخصًا يحتاج للمساعدة ونساعده. إن هذه الطريقة ستساعدنا على إبعاد تركيزنا عن أنفسنا وعلى أن نرى أن هناك دائمًا – بغض النظر عن الموقف الذى نعيشه – أشياء يمكن أن نكون ممتنين عليها. وليس من الضرورى أن تتضمن المساعدة الناس فقط، فإذا كنا نحب الحيوانات، فإن قضاءنا وقتًا فى التعامل مع الجراء المشردة قد يمنحنا شعورًا بالرضا والسعادة.

وعلى الرغم من أن العمل التطوعى طالما كان جزءًا من حياتى، إلا أننى أسهم فيه بقوة أثناء أوقات زيادة نسبة البطالة، فهذا وقت صعب بالنسبة لى. إن خروجى لمساعدة الآخرين يبعد عقلى عن التفكير فى المشاكل، ويساعدنى على الشعور بأننى أسهم بشىء ذى قيمة للمجتمع. وعلى الرغم من أننى من أنصار العمل التطوعى لكل شخص، إلا أننى أشعر بضرورة العمل التطوعى لصالح كل من يجد نفسه متعطلًا عن العمل بدون إرادته.

وعلى الرغم من أن هناك الكثيرين من الناس ممن كرسوا حياتهم لخدمة الآخرين ولكن الأم تريزا، و"ألبرت شويتزر" النموذجان الأشهران. لقد كرست الأم تريزا حياتها لمساعدة الفقراء للغاية فى كل أنحاء العالم فى منازل الصدقات فى مدينة كلكتا بالهند. أما "ألبرت شويتزر" – وهو طبيب عبقرى – فقد قرر أن يقضى حياته فى المساعدة على القضاء على الأمراض فى أفريقيا، وأسس عيادة لا تزال تواصل العمل الذى بدأه حتى الآن.

مر "جيمى كارتر" بعد خسارته انتخابات الرئاسة الأمريكية لصالح "رونالد ريجان" بفترة انتقالية عصيبة، حيث إن الخروج من منصب قوى والانسحاب من الأضواء موقف يصعب قبوله دائمًا بالنسبة لمن كانوا يشغلون مناصب كبرى، ولكن "جيمى كارتر" وجد عزاء عن هذا فى مساعدة الآخرين، حيث أصبح المتحدث باسم جمعية مسكن للبشرية، وهى مؤسسة غير ربحية تبنى منازل بأسعار التكلفة لمن لا يستطيعون بناء منازلهم. ولم تصبح عائلة "كارتر" من المشاركين فى

الجمعية فحسب، بل هم يسافرون بصورة دائمة عبر كل أنحاء البلاد للمساعدة فى عملية البناء الفعلى للمنازل. ولا يزال أفراد عائلة "كارتر" مشاركين نشطين فى مجتمعهم.

خصائص المُساعد

ويغلب على ذوى المستوى المرتفع من المسئولية الاجتماعية أيضًا أن يكون لديهم تقمص عاطفى أقوى، فهم حساسون لاحتياجات الآخرين ولديهم دافع انفعالى قوى لتقديم الإسهامات. ويغلب عليهم أيضًا أن يكونوا ممتنين لما يحصلون عليه فى الحياة ويشركون غيرهم فيه. وهؤلاء الناس سعداء ومتفائلون بوجه عام؛ لأنهم يقررون أن يفكروا فى الأفضل من أجل غيرهم. وثمة صفة أخرى شائعة لدى من يتكرمون بأوقاتهم فى الأعمال التطوعية، وهى أنهم أنفسهم قد مروا بصعاب أو أزمات من نوع ما.

والمسئولية الاجتماعية من أسهل خصائص الذكاء الانفعالى التى يمكن تقييمها لدى الناس لأنها واضحة ومعروفة للجميع، وهى خاصية غالبًا ما تتفوق فيها النساء على الرجال، وقد يكون ذلك لأن دور التغذية والبقاء فى المنزل لرعاية العائلة كان من نصيب النساء عبر معظم عصور التاريخ. وقد أدى هذا الدور إلى زيادة قدرة النساء على تقديم الدعم، وأن يحتكرن الأدوار التقليدية لتقديم الرعاية مثل التمريض. أما الرجال، فقد بدءوا فى الآونة الأخيرة يكونون أكثر انفتاحًا على هذه الأدوار على الرغم من أن تربيتهم بوجه عام لم تكن تتيح لهم القيام بهذه الأدوار. وتشجع المؤسسات مثل مشروع الإنسانية الرجال على التعبير عن مشاعرهم وحكيها، والاهتمام ببعضهم البعض، والإسهام فى مجتمعاتهم.

وفى حين أن غير الأنانيين فى استجابتهم لاحتياجات المجتمع عادة ما يكونون أبطالاً لا يلقون التقدير فى هذا العالم، فقد أصبحت المؤسسات أكثر مشاركة فى الإسهام فى المجتمعات، حيث دفعت شركة مقاولات كبرى – مثلًا – رواتب للعاملين بالترويج بها على مدار العامين الماضيين، وهى الفترة التى قضاها هؤلاء العاملون فى العمل بمشروع مسكن للإنسانية الخيرى.

ومن مزايا مساعدة الآخرين أنها تزيد من معرفتنا بالأشياء التى نتمتع بها فى حياتنا، والتى يمكن أن نشعر بالامتنان عليها. اكتشف دكتور" مايكل ماككلاو"

من جامعة ميامى أن من لديهم مشاعر الامتنان يغلب عليهم أن يكونوا أكثر حيوية وتفاؤلاً، وأقل معاناة من الضغوط، والاكتئاب من غيرهم من الناس. وأجرى دكتور "روبرت إيمونز" من جامعة كاليفورنيا فى ديفيز دراسة على من يحتفظون بكراسة يسجلون فيها الأشياء التى يشعرون بالامتنان عليها، فوجد أنهم أفضل صحة، وأكثر تفاؤلًا وممارسة للرياضة، وسعادة ممن لا يحتفظون بمثل هذه الكراريس.

"إننا نحكم على النجاح بمعايير حجم الرواتب أو السيارات، وليس بحسب الخدمات التى نقدمها للبشر وعلاقاتنا بهم".

ـ "مارتن لوثر كينج"

المنزل الذى بناه الحب

تمثل شركة ساوذويست إيرلاينز العطاء إلى المجتمعات من خلال إسهامها فى منازل "رونالد ماكدونالد". وقد تأسست جمعية منازل "رونالد ماكدونالد" فى فيلادلفيا على يدى دكتور "أودرى إيفانز"، وجمعية الحفاظ على عُقاب فلادلفيا، و"فريد هيل" ـ الذى أصيبت ابنته بسرطان الدم. وهذا المشروع يقدم الإسكان والتعاطف والدعم للعائلات التى يُعالج أبناؤها فى المستشفيات. ومنذ أن توسع المشروع، وهو يقدم مجموعة من الخدمات لتحسين صحة وسعادة الأطفال حول العالم، وقد أصبح واحدة من أكبر المؤسسات غير الربحية عبر العالم. وفى كل مكان تمارس شركة ساوذويست عملها، يقضى العاملون بها وعائلاتهم ساعات طويلة فى زيارة الأطفال المرضى وعائلاتهم، وإعداد الوجبات لهم، والتسرية عنهم. وكانت البداية من مدينة هيوستن، حيث بدأ العاملون بشركة ساوذويست إعداد وجبات عشاء شهرية فى الفرع الإقليمى لمؤسسة منازل رونالد ماكدونالد. ثم بدأت عادة إعداد العاملين بالشركة لوجبات عشاء أثناء شهرى يونيو ونوفمبر من كل عام فى كل المنازل فى المناطق التى تعمل بها الشركة. وثمة قصة مؤثرة للغاية عن العلاقة بين فتاة صغيرة مصابة بسرطان الدم، وأحد العاملين بشركة ساوذويست تحكيها "توندا مونتاج" مديرة قسم علاقات الموظفين بالشركة قالت فيها:

"نظرًا لمشاركتى فى مشروع منازل دونالد ماكدونالد، فقد كنت أحد الموظفين بالشركة الذين تطلب منهم المشاركة فى تصوير إعلانات تليفزيونية فى فرع المشروع بمدينة فورت ورث. وفى ذلك اليوم قابلت الشخص الذى علمنى أهم ما تعلمه عن الحياة.. الشخص الذى مس قلبى وجعلنى أدرك أن أعظم متعة قد يشعر بها الإنسان هى مشاركة الآخرين، والاستمتاع بأكبر قدر مما تقدمه الحياة يوميًّا لأن الحياة غير مضمونة.

ولا أزال حتى الآن مذهولة من قدر ما تعلمته من فتاة نشيطة فى الخامسة من عمرها دخلت حياتى فى ذلك اليوم. لقد أصبحنا صديقتين منذ أن رأيتها، وتعلمت كل منا الكثير من الأخرى على مدار السنوات الثلاث التالية، وكان من بين ما تعلمته منه – وكان اسمها "شيا" – ألا أشعر بالحزن أبدًا، وقد كانت شجاعة جدًّا فى هذا، حيث كانت ترى أن كل يوم لا بد أن تحتفى فيه بالحياة.

وكنت أزورها كثيرًا فى مستشفى إم دى أندرسون. وعلى الرغم من كل الألم الذى كانت تعانى منه، فقد كانت تسأل دائمًا عن أصدقائها بشركة ساوذويست. وقد احتفلنا بأعياد ميلادها السادس والسابع والثامن فى فرع مؤسسة منازل رونالد ماكدونالد بمدينة هيوستن، ولن أنسى أبدًا الوقت الذى قدمنا فيه لأسرتها شيك تبرع بمبلغ ثلاثة آلاف دولار من موظفى الشركة، حيث قالت "شيا" فى ذلك الوقت: "شكرًا على المليون دولار". ولن أنسى أيضًا عندما تقافزت على الطاولة عندما قدم لها العاملون بالصيانة بفرع شركتنا فى هيوستن دراجة، حيث كانت شاكرة مقدرة لكل ما فعلناه من أجلها.

ولا أزال حتى الآن أشعر فى قلبى بأنها لم ترحل عن هذا العالم، وأعتقد أنها لم ترحل لأننى أشعر بوجودها فى كل يوم"[٢].

"أفضل طريقة لأن يبهج المرء نفسه هى أن يبهج غيره".

– "مارك توين":

كاتب ساخر، ومحاضر، ومؤلف أمريكى

قصة "راشيل"، و"إد"

كانت حياة "راشيل"، و"إد" محمومة، حيث كانا مشتتين بين ممارسة أبنائهما للعب كرة القدم، ودروس الرقص والموسيقى منذ الصباح الباكر وحتى وقت متأخر من الليل طوال أيام الأسبوع. وعلى الرغم من جدولهما المشغول، فقد كان لا يزال لديهما الوقت للخروج، وتجاوز الاحتياجات الفورية الملحة للأسرة. وعندما كانا يُسألان عما يجعلهما يضيفان المزيد من المهام إلى جدول أعمالهما المشغول بالفعل، كانا يتفقان فى الإجابة بأنهما يريدان لأبنائهما أن يستطيعوا تقدير ما لديهم ويزيد لديهم شعور بالمشاركة والاهتمام بالأقل منهم حظًا. وكان "إد" يحب لعب كرة القدم، وكان ناجحًا فى الرياضة أثناء سنوات دراسته. ولأن لديه الآن ابنين يلعبان كرة القدم فقد قرر أن يتبرع بتدريب أحد الفريقين اللذين يلعبان بهما. وقد استطاعت "راشيل" أن توفر وقتًا بين اصطحابها ابنيها لممارسة أنشطتهما المتعددة لتوصيل الوجبات إلى نُزل رعاية المسنين مرتين شهريًا.

وبعد أن شب الابنان وغادرا المنزل، واصل "إد" و"راشيل" جدولهما المزدحم فى الأعمال التطوعية. ولأن شركة "إد" كانت ناجحة ماليًا، فلم يكونا يعانيان من قلق مالى. ومن خلال المجموعة المتنوعة من المؤسسات التى كانا مشاركين فيها بدأ عملية جمع الأدوات الدراسية والتبرعات بالملابس لأطفال دول العالم الثالث. وقد قام "إد"، و"راشيل" بسلسلة من الزيارات لإحدى دول أمريكا الوسطى، وقاما بنفسيهما بتوصيل الأدوات المدرسية للأطفال فى المدارس التى اختاراها. ومن بين أفضل ما لديهما من ذكريات تلك الأوقات التى شاهدا فيها الابتسامات على وجوه الأطفال عندما تلقوا على غير توقع ملابس جيدة.

ولم تتوقف مسئولية "إد" الاجتماعية على حياته الشخصية، فقد أسهمت شركته فى المجتمع بطريقة كبيرة، وكانت شركته شركة مقاولات بها أكثر من عشرين عاملاً وموظفًا، لذلك استطاع تولى القيادة فى إقامة منازل فى مشروع مسكن للإنسانية سنويًا. وكان كل موظف من موظفى شركته يأخذ يوم إجازة شهرية مدفوع الأجر لأداء هذه الخدمة للمجتمع. ولقد تبرعت الشركة بقدر كبير من المواد، واستخدمت معداتها فى إقامة المشروعات للمشروع

الخيرى. وقد شجع "إد" العاملين معه وعائلاتهم على التبرع بأوقاتهم، وهو ما فعله الكثيرون منهم. وعلى الرغم من أن شركته تشتهر بمعدل مرتفع من دوران العمالة، فإنها تشتهر أيضًا بأن بها عددًا من الموظفين الأساسين الثابتين منذ مدة طويلة، وبأنها مكان رائع للعمل.

وكان "إد" وابناه المهتمون بالشركة قد توصلوا لطريقة غير رسمية فى إجراء مقابلات تقدم العاملين المحتملين للعمل بالشركة، حيث كانوا يطلبون من المتقدم للعمل قضاء بعض الوقت فى تقديم نفسه للعاملين بالشركة والحكى معهم لبضع دقائق ليعرف ما يفعلون. وفى هذه الأثناء ينصرف "إد" وابناه ويقولون: إنهم سيعودون بعد نصف ساعة. وكان العاملون بالشركة قد تدربوا على تمثيل موقف فى العمل أمام المتقدم للوظيفة يناضلون فيه لإنجاز شىء معين بالاعتماد على أنفسهم، ويحتاجون لمساعدة فيه حتى ينجزوه بسهولة.

وبعد ذلك، كان العاملون بالشركة يبلغون "إد" وابنيه إن كان المتقدم للعمل قد بادر بتقديم المساعدة أم لا ومدى سرعته فى تقديمها. وعلى سبيل المثال كان الكهربائى يناضل ويجتهد فى رفع لوحة تحكم لوضعها فى مكانها وهو عمل سيكون أسهل وأسرع إن ساعده فيه غيره، فكان المتقدم للعمل الذى يسارع بتقديم المساعدة يتم تعيينه. وكانت هناك سيناريوهات أيضًا يتم فيها تمثيل سقوط شىء بصورة غير مقصودة أو ضياعه بحيث يرى المتقدم للعمل الشىء الواقع أو المفقود. وكان هذا الموقف يستهدف تقييم إن كان المتقدم للعمل سيلتقط الشىء الواقع ويقدمه للعاملين أم يتجاهل ذلك باعتباره ليس مسئوليته المباشرة. وعلى الرغم من أننا قد نرى هذه الأشياء بسيطة، إلا أن "إد" وابنيه يرون أن ردود أفعال المتقدمين للعمل على هذه السيناريوهات المعدة سلفًا توضح درجة تمتعهم بروح الفريق واهتمامهم بغيرهم. ولأن الأفعال أهم من الكلام، فقد كان "إد" وابناه يرون أن ما يفعله الناس دون أن يكون من المتوقع منهم فعله طريقة أكثر كفاءة للمفاضلة بين المتقدمين للعمل لديهم. وعلى الرغم من أن هناك أمورًا أخرى تظهر لدى الموظفين بعد أن يتم تعيينهم بالشركة، إلا أن "إد" يوظف لديه بصورة شبه دائمة موظفين مجتهدين يتحلون بروح الفريق والمسئولية والعطاء للمجتمع.

وقد توفيت "راشيل" منذ عدة سنوات بعد صراع لها مع سرطان الثدى استمر لسنوات. أما "إد" فلا يزال موفور الصحة وأداء العمل الذى كان جزءًا كبيرًا من حياتهما معًا. وهو يشعر بأنه محظوظ لأنه لا يزال قادرًا على العطاء، لأن هذا يساعده على التوافق مع وفاة زوجته، ويمنحه أيضًا هدفًا لحياته ومغزى منها. وفى الآونة الأخيرة قضى شهرين فى الصومال يساعد فى بناء مدرسة. وقد تولى "كاميرون" ابن "إد" رئاسة شركة الأسرة مما وفر لوالده المزيد من الوقت للقيام بالأعمال الخيرية التى تشعره برضا كبير. ويواصل "كاميرون" سياسة والده فى تقديم خدمة المجتمع. وعندما يجد وقتًا على جدوله المشغول يصحب والده فى رحلات لتقديم المساعدة فى دول أجنبية، ويرى "كاميرون" أن هذه الأوقات مميزة فى تقوية الروابط بينه وبين والده. ويشعر "إد" بالضيق من الأصحاء ممن هم فى مثل سنه (ثلاثة وسبعين عامًا) يجلسون لا يفعلون شيئًا إلا أنهم يتقدمون فى العمر فى حين أن هناك الكثير الذى يحتاج لفعله فى هذا العالم.

ويتحدث "إد" بافتخار عن ابنيه، ويخبر الجميع بمدى جودة عملهما وحياتهما، وقد ذهب "إد" فى الآونة الأخيرة إلى حفل تكريمى أقامته المدينة التى يعيش فيها لتلقى جائزة تكريم، وقد حصلت "سارة" - ابنته الصغرى والتى تعمل ممرضة - على جائزة تكريم لمساعدتها من يعيشون فى الأحياء الفقيرة من المدينة. وكانت لحظة التكريم هذه لحظة مميزة جدًّا بالنسبة لـ"إد"، حيث تمنى لو كانت زوجته على قيد الحياة لتراها.

"افعل الخير - لنفسك أولًا ثم لغيرك".

- "جون لانكستر سبالدينج":

رجل دين

أساليب زيادة المسئولية الاجتماعية

o خصص وقتًا معينًا لتقديم المساعدة بانتظام لقضية كبرى من اختيارك.
حدد قدر الوقت الذى تستطيع التبرع به، وحافظ على ذلك الوقت بأن تمنحه نفس أهمية الوقت الذى تخصصه لممارسة الرياضة والأنشطة الترويحية.

- اختر قضية تستحق. اجعل القضية شيئًا تربطك به رابطة شخصية، فإذا توفى شخص عزيز عليك بالسرطان - مثلاً - فتطوع فى إحدى جمعيات مكافحة السرطان، وذلك لأن الرابطة الشخصية بالقضية التى تناصرها ستجعلك تشعر بأن إسهامك بوقتك من أجلها شىء يستحق.
- **انشط فى مكان عملك، أو دار عبادتك، أو غيرها من المؤسسات التى تنتمى إليها من خلال البحث عن فرص تحمل المزيد من المسئوليات.**
- **عندما ترى بعد الآن شخصًا تعطلت به سيارته على طريق، فتوقف لمساعدته إن كان من الأمان أن تفعل هذا.**
- **إذا وجدت شخصًا يعانى فى العمل أو المنزل من حجم العمل الكبير الذى عليه القيام به، وكان لديك بعض وقت الفراغ، فاسأله إن كان بمقدورك تقديم المساعدة له.**
- **فكر فى مواهبك والنعم التى أنعم الله عليك بها.** فكر فى طرق تستطيع من خلالها مشاركة الآخرين هذه المواهب من خلال العمل الخيرى.

ملاحظات

١. Robin Sharma. *Greatness Guide Book 2* (New York: HraberCollins. 2007). p. 166.

٢. Kevin and Jackie Freiberg. N*UTS: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York: Broadway Books. 1998). p. 241.

الجزء الرابع

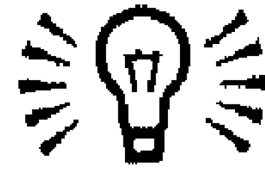
التوافق

الفصل الثالث عشر

حل المشاكل

"يستطيع الناس من خلال الكره، أو الحب، أو الشهوة، أو الغضب، أو الحزن، أو الأمل، أو الخوف، أو الوهم أو غيرها من الانفعالات الداخلية أن يحلوا مشاكل أكبر من المشاكل التى يستطيعون حلها بالواقعية، والسلطة، والإجراءات الشرطية أو القضائية".

– السياسى والفيلسوف الرومانى تشيشرو (١٠٦ – ٣٤ قبل الميلاد)



إن ثقتنا فى قدراتنا، وقدرتنا على التغلب على مخاوفنا والتعامل معها من الجوانب المهمة فى تحديد مدى قدرتنا على التوصل لحلول لما يواجهنا من مشاكل. وبوجه عام، فإن الناس تعتبر حل المشاكل شيئًا يستخدمون فيه قدراتهم الذهنية. ولكن الانفعالات تلعب دورًا لا يقل أهمية فى حل المشاكل، فقد تقدم الكثير من المعلومات أيضًا.

عندما يشارك الآخرون

نظرًا لأن الكثير من المشاكل يتضمن الآخرين، فإن قدرتنا على التعامل مع الناس أمر حاسم فى تحديد مدى قدرتنا على حل المشاكل. ولأن معظم أساليب حل المشاكل تتضمن بعض صور التعامل بين الناس، فإن نجاحنا فى حل المشاكل يحدده مدى كفاءتنا فى الحصول على المساعدة التى نحتاج إليها.

والأساس فى هذه الحقيقة بسيط جدًّا، هل تذكر آخر مرة توقفت فيها عما تفعله حتى تساعد أحدهم؟ هل كان من ساعدته شخصًا تحبه أم لا تطيقه؟ الاحتمالات أنك كنت تحب ذلك الشخص، وإلا فما كنت لتساعده. ولا شك أن هناك الكثير من المواقف التى نقرر فيها مساعدة الآخرين بغض النظر عن مشاعرنا نحوهم مثل مساعدة زملائنا فى العمل حتى نحافظ على وظائفنا. ومع ذلك، فإننا نحدد الشخص الذى نقدم له أقصى جهودنا أو أقلها حتى عندما يطلب منا تقديمها، حيث سيحصل من استطاع تكوين علاقة حميمة إيجابية معنا على كل جهودنا. ولا أظن أن هناك الكثير من المشاكل التى نكون فيها منعزلين عن غيرنا؛ فمعظم المشاكل تتضمن مشاركة الآخرين بدرجة من الدرجات حتى يتم التوصل لحل فعال لها. وتحدد نوعية العلاقة التى تكونت بين من يطلب المساعدة ومن تُطلب منه المساعدة مدى المساعدة التى سيحصل عليها طالب المساعدة.

أوضحت الدراسات أنه كلما ازدادت حاجتنا للتفاعل مع الآخرين لحل مشاكلنا، ازدادت أهمية مهاراتنا الانفعالية. يظن بعض الناس أن الوظائف ذات الطبيعة الفنية المعقدة تركز على المهارات المعرفية ولا تتطلب الكثير من مهارات التعامل مع الناس؛ ولذلك يُظن فى مجال الحاسوب أن مبرمجى الحواسب والفنيين الذين تتمثل تفاعلاتهم الأساسية فى حل المشاكل مع الآلات يحتاجون لمهارات أقل فى التفاعل مع الناس عمن يعملون معهم فى فريق العمل. ومع ذلك، فعلى الرغم من الطبيعة الفنية للعمل، إلا أن الترقى فى مجال الحاسوب يتطلب زيادة الاعتمادية المتبادلة مع الآخرين. وهنا تكون قوة مهارات الذكاء الانفعالى أو ضعفها عاملًا حاسمًا فى تحديد مدى نجاح الشخص فى الشركة. ولا تقل أهمية المهارات الانفعالية فى حل المشاكل بالنسبة للفنيين عندما يعملون لحساب أنفسهم، أو عندما يعملون بشركات ويريدون أن يبدءوا العمل لحسابهم.

منذ عدة سنوات اشتريت منزلًا وكنت بحاجة لكهربائى، فاخترت "كين" - وكان يعمل لحسابه وودودًا ويتمتع بمهارات رائعة فى التعامل مع الناس، وتجشم عناء أن شرح لى ما ينبغى عمله بلغة سهلة فهمتها. ولقد اعتقدت بالطبع أنه كفء تمامًا ومع ذلك فلم تكن مهاراته هى ما جعلنى أستعين به، بل خصائص ذكائه الانفعالى. لقد كنت أشعر بأن معظم الكهربائيين الذين استعنت بهم لديهم الكفاءة، ومع ذلك فلم تكن لديهم مهارات "كين" فى التعامل مع الناس.

وطلب المساعدة والحصول عليها من الآخرين مهارة تتضمن انفعالاتنا ووعينا بانفعالات الآخرين. والمثالى أن يكون التوازن الصحى هو أن نفعل أقصى ما نستطيع فعله لأنفسنا على ألا يضايقنا أن نطلب المساعدة عندما نحتاج إليها فعلاً. ويجد الكثيرون صعوبات فى هاتين الناحيتين، ولكنهم يستطيعون التحسن فيهما من خلال الممارسة.

توصلنا لحلول للمشاكل من خلال التفكير والمشاعر

من الممكن أن يساعدنا الذكاء الانفعالى على الاستفادة من مهاراتنا فى التفكير، أو يعيقنا عن استخدامها لتحقيق أقصى استفادة منها. ومن الأسئلة التى كثيرًا ما توجه لى أثناء إلقائى المحاضرات: "إذا كان المرء يتمتع بذكاء انفعالى جيد، فهل يستطيع الأداء الجيد إذا لم يكن ذكيًّا ذهنيًّا؟". والإجابة هى نعم، فمن يتمتعون بالذكاء الانفعالى يتمتعون بذكاء أكبر حتى وإن لم يكن ذكاؤهم المعرفى (معامل ذكائهم) مرتفعًا. والوضع المثالى هو أن يتمتع المرء بقدر كبير من الذكاء فى المجالين. وقد سبق أن ذكرت أن عددًا من الناس ممن يتمتعون بمعامل ذكاء مرتفع مثلاً يعانون من قدر كبير من المشاكل فى التعامل بداخل المجتمع. وإذا كان المرء يتمتع بذكاء انفعالى يعادل معامل ذكائه، فإن قدراته على إنجاز الأشياء فى حياته ستكون عظيمة، أما الافتقار للذكاء الانفعالى فيؤثر تأثيرًا سلبيًّا حادًّا على قدرته على استخدام قدرته العالية فى معامل الذكاء، ويعيقها عن الاستفادة أو إفادة المجتمع.

وكما أن بمقدور الانفعالات أن تعيقنا، فإن بمقدورها أن تساعدنا، فالانفعالات أفضل الطرق للتحقق من مدى صحة القرارات التى نوشك على اتخاذها قبل اتخاذنا لها، فإذا شعرنا برضا عما نوشك أن نفعله - على الرغم من أنه قد يكون قرارًا يصعب اتخاذه - فإنه قرار صائب. إننا لا نستطيع مراقبة أفكارنا بصورة دائمة لأن الخبراء يقولون: إننا نفكر فى حوالى ٦٠٠٠٠ فكرة يوميًّا. أما الانفعالات، فهى طريقة ممتازة للتوافق مع الأفكار التى تحقق أفضل صالح لنا. وإذا كنا نشعر بالرضا، فإننا نفكر فى أفكار داعمة من شأنها أن تدعمنا وتفيدنا فى حياتنا.

مزايا المهارات الجيدة فى حل المشاكل

"الصعاب فرص لأشياء أفضل، وأساس لخبرة أكبر.. وعندما يغلق باب، عادة ما يفتح باب آخر لأن القانون الطبيعى لا بد أن يقوم على التوازن".

- المؤلف "برايان آدمز"

إن فعلنا أقصى ما نستطيع فعله لأنفسنا يزيد من استقلاليتنا، وينمى لدينا احترامنا، وتقديرنا لأنفسنا. وتطوير قدرتنا على التوافق مع المشاكل والتغلب عليها يؤثر تأثيرا إيجابيًّا على قدرتنا فى التعامل مع الضغوط. إن كل مشكلة ننجح فى حلها تمنحنا المزيد من الثقة بأننا نستطيع حل المشكلة التالية. ويغلب على من يشعرون بالضغوط عند اضطرارهم لمواجهة المشاكل أن يتجنبوها، وبذلك يفوتون على أنفسهم فرصًا، لأن الوصول للأهداف فى الحياة يتضمن مواجهة المشكلات التى تعترض طريقنا وحلها. وبدلًا من محاولة تجنب المشاكل، فإننا نكون أفضل عندما نجيد حل المشاكل.

"ليست المشاكل إلا فرصًا متخفية".

- "هنرى كايسر": رجل صناعة أمريكى

"يعتقد بعض الناس أن الذكاء العقلى وحده هو المهم.. أى معرفة كيفية حل المشاكل، وكيفية التوافق، وكيفية التعرف على الفرص واغتنامها. ومع ذلك فإن عمل الذكاء العقلى غير كاف ما لم تصحبه شجاعة، وحب، وصداقة، ورحمة، وتقمص عاطفى".

المؤلف "دين كونتز"

قصة "ديفيد"

كان حل المشــاكل جزءًا كبيرًا من حياة "ديفيد" فــى العمل على مدار أكثر من ثلاثين عامًا، حيث عمل لفترة طويلة موجهًا لمجموعة من شركات الحافلات والشــاحنات. منذ سنوات عديدة كان "ديفيد" يدرس فى الجامعة ويبحث عن عمل أثناء الإجازة الصـيفية، وعندما رأى ملصـقًا فى قســم خدمات الطلاب بالكلية يطلب ســائقين ومرشدى جولات فى ألاسكا أثناء فصل الصيف، انطلق لهذه الفرصـــة، حيث بدت له فكرة قضــائه موسم الصـيف يجوب أنحاء ولاية ألاسكا عملًا صيفيًّا ممتازًا. وفى حين كان غيره من الطلبة يعملون أثناء موسم الإجازة بأعمال بسيطة تعطى أقل الأجور، فكان هو سيعمل على حدود الولايات المتحدة ويقابل الأجانب ممن يزورون ألاسكا من كل أنحاء العالم.

وكان من متطلبات ذلك العمل قيادة الســيارة لمســافات طويلة بمفرده حتى يُقِل مجموعة من الناس. وفى إحدى المرات كان عليه أن يسافر من مدينة وايت هورس فى يوكون إلى مدينة أنكوراج فى ألاســكا، وهى رحلة تبلغ مئات الأميال معظمهــا عبر طريق صــحراوى ملتــو. وحتى لا يمل من الرحلــة، فقد طلب من مسافرة قابلها بمدينة وايت هورس أن تصحبه عبر هذه الرحلة الطويلة. وقبل وصوله إلى مدينة أنكوراج بمائتى ميل تعرضت السيارة لعطل ميكانيكى، حيث انهار كابل دواســة الوقود الذى يصل بين المحرك فى مؤخرة الحافلة والتحكم فى الجزء الأمامى منها؛ فتوقف "ديفيد" والمســافرة معه فى وسط ألاسكا فى وقت لم تكن الهواتف المحمولة قد اخترعت بعد. وعندما سار إلى أقرب منزل، واتصــل بالمحل الذى تملكه الشــركة ليســأله عما يفعله، تلقى ردًّا وقحًا، حيث قــال له مديــر المحل الذى تملكه الشــركة – والذى كان يتوقع منه أن يســاعده فى محنته – إنه لا يســتطيع فعل أى شــىء من أجله، إنه لا يعرف أى شــخص فى أنكوراج ليتصــل به طلبًا للمســاعدة، وقد حدث هذا بعيدًا جدًّا عن موطن "ديفيد" بحيث لا يستطيع طلب المساعدة.

صُــدم "ديفيــد"، وكان أول باعث لديه هو أن يبتعد عــن الحافلة المتعطلة، ويذهب إلى أنكوراج ويستقل من هناك الطائرة إلى منزله فى كاليفورنيا، حيث لم يشعر من قبل بمثل هذه الوحدة وفقدان الدعم. ومع ذلك، فقد نشأ "ديفيد" على الاعتمــاد على نفســه؛ لــذلك كان يعــرف أنه لا يستطيــع أن ينصــرف

هكـذا فحسـب، ففكر فى موقفه أثنـاء محاولته التغلب علـى انفعالات الخوف والغضـب بداخله. هل يستطيع إجراء إصلاح مؤقت باسـتخدام المواد المتاحة لديـه ليجعل المحرك المعطل يسـير مسـافة المائتى ميل فى طريق صـحراوى؟ انتهـت تجربته الأولى بالفشـل. وكان قد فتـح فتحة فى مؤخرة السـيارة. ومع ذلك فسـرعان ما سخنت مكابح السـيارة وبدأ الدخان يتصاعد منها، فاتضح له أن هذه المحاولة لن تفلح، بل وقد تؤدى إلى المزيد من المشاكل.

وبعد سـاعتين من التفكير فى المشـكلة من خلال عدد من البدائل اكتشـف حـلاً ممكنًا لهـا، حيث كانت هناك فتحــة فى داخل الحافلة تصـل إلى غرفة المحـرك فى مؤخرتهـا، ففكر أنه إذا اسـتطاع أن يجد حبـلاً طويلاً بما يكفى فسـوف يستطيع أن يربطه بدواسة الوقود ثم يربطه بداخل محرك السيارة ثم يتحكـم فيه من مقعده فى مقدمة الحافلـة. وكانت محطة وقود على بعد ميلين لديهـا حبل مـن القماش طويل بما يكفى لفعل هذا. ومـع ذلك، فقد كان نجاح هـذه المحاولة يحتـاج لفريق عمل، حيـث كانت يدا "ديفيد" مشـغولتين بعجلة القيادة وتبديل السرعات. وكان على زميلته فى الرحلة "سوزان" أن تتحكم فى سرعة الحافلة من خلال التبديل بين شد الحبل القماشى وإرخائه.

وكانت هناك مشاكل أخرى غير المشاكل الميكانيكية، حيث كان "ديفيد" واقعًا تحت ضـغوط كبيرة بسبب ما ينتظره، وكان عليه أيضًا أن يطمئن "سوزان" التى كانت تشـك فى قدرتها على تنفيذ ما طلبـه منها. وفى البداية لم يكونا متوافقين فى العمل، حيث كانت "سوزان" تجذب الحبل القماشى بينما كان "ديفيد" يريد تقليل السرعة، والعكس. وبعد ساعة تقريبًا استطاعت سوزان التوافق مع ما يقوم به "ديفيد" وأسـلوب القيادة على الطريق السـريع، وقد أدى خروج دخان العادم من المحرك من خلال الفتحة فى أرضية السيارة إلى خوف "سوزان". وعلى الممر الجبلى وقبل عشرين ميلاً من أنكوراج وعلى طريق مستو نسبيًا – قررت "سوزان" أن هذا الدخان يسبب خطورة صحية، وأنه من الأفضل لها أن تقطع هذه المسافة سيرًا على قدميها. استمع "ديفيد" – الذى أتعبته المحنة – بهدوء إلى مخاوفها، وحـاول طمأنتهـا بأن نوافـذ الحافلة مفتوحة وأنـه لا توجد خطورة من التسـمم بغاز أول أكسـيد الكربون. وبعد حديث طويل لـه معها، وافقت مترددة فى العودة للحافلة ووصـلا إلى أنكوراج. وعند وصـولهما أوضـح "ديفيد" لـ "سوزان" مدى تقديره لعزيمتها وشجاعتها ومرونتها، وأنه لم يكن ليستطيع الوصول لولاها.

وانبهر مدير "ديفيد" عند سماعه حكاية رحلة العودة، وكوفئ "ديفيد" على مدار بقية الموسم بأن منح جولات ترفيهية، وهى الجولات التى عادة ما كانت تمنح للسائقين المخضرمين وليس الهواة مثله. وظلت قصة "ديفيد" تروى فى كل فصول التدريب الجديدة لعدة أعوام تالية.

ولتوقعه احتمال حدوث مشاكل على الطريق، فقد شكل "ديفيد" علاقات إستراتيجية مع الكثيرين من الناس فى العديد من الولايات المختلفة لمساعدته، وكان يرى أن إقامته لهذه العلاقات وحفاظه عليها أمر لازم لعمله وللشركة التى يعمل بها وفى الكثير من المناسبات كان لهذه العلاقات مردودها من حيث إنه أصبح قادرًا على مساعدة السيارات المتعطلة فى كل الساعات بعد إغلاق محلات التصليح أبوابها وصعوبة الحصول على مساعدة. وقد كانت هذه العلاقة متبادلة، حيث كان من يعتمد عليهم "ديفيد" للحضور لتقديم المساعدة له يعرفون أنهم يستطيعون أيضًا الاعتماد عليه ليفعل كل ما يستطيع فعله لهم إذا احتاجوا لمساعدته حال تعرضهم لمشكلة فى منطقته. ويفسر "ديفيد" الأمر فيقول: "ليس جعلك الناس تريد مساعدتك شيئًا صعبًا. فكر فى الناس فى حياتك الذين ساعدتهم أو أردت مساعدتهم. هل تحب هؤلاء الناس؟ هل ساعدت أناسًا لا تحبهم إلا إذا كانوا أقاربك أو شخصًا لا بد فعلًا أن تساعده؟ إن خلاصة القول أنك إذا أردت أن يساعدك الناس، فلا بد أن تجعلهم يحبونك أولًا". وهذه النظرية تبدو بسيطة مثل معظم الحقائق الأساسية.

"التوجه الإيجابى قد لا يحل لك كل مشاكلك، ولكنه سيضايق ما يكفى من الناس ليجعل الأمر يستحق الجهد".

- المؤلف "هيرم أولبرايت" (١٨٧٦ - ١٩٤٤)

أساليب لحل المشاكل

- **فكر فى أكبر عدد ممكن من الحلول لكل مشكلة تواجهك.** احصل على آراء الآخرين من ذوى وجهات النظر المختلفة حتى تحصل على مجموعة أوسع من الآراء لتختار منها حلًا.

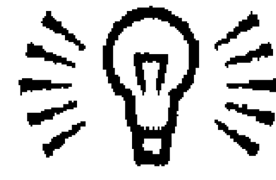
- **اطلب من الآخرين أفكارًا وحلولًا.**
- **مارس توقع المشاكل وحلها قبل أن تحدث.** وعلى سبيل المثال، ما هى المشاكل التى قد تحدث فى الحياة اليومية؟ قد تتعطل سيارتك أثناء ذهابك للعمل مثلًا، ففكر فيما ستفعله لو حدث ذلك. كم عدد الحلول التى تستطيع التوصل لها؟ أيها أفضل حل؟ أيها يحتمل أن تختاره؟ وبعد انتهائك من هذا التمرين، فكر فيما يمكنك فعله حتى تكون أكثر استعدادًا حال حدوث ذلك؟ لقد مارست هذا التمرين، ولدىَّ قائمة بأرقام هواتف فى حافظة نقودى بالترتيب الذى سأتصل به. وقد حدث هذا بالفعل، حيث تعطلت سيارتى أثناء ذهابى للعمل منذ عدة أشهر. ولأننى قد تمرنت على هذا السيناريو، وكنت مستعدًّا له؛ فلم يكن الموقف ضاغطًا جدًّا على أعصابى.
- **توصل يوميًا إلى عدد من الحلول لمشكلة متخيلة.** ومن هذه المشاكل المتخيلة إغلاق الطريق الذى تسلكه عادة إلى عملك، أو ترك رئيسك لعمله فجأة وتكليفك بأداء كل مهامه، أو سكبك شيئًا على ملابسك أثناء ذهابك لإلقاء خطاب مهم.
- **العب مع أبنائك أو زوجك أو زملاء عملك ألعابًا تقترحون فيها مشكلة، ثم تحاولون إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول لها.**
- **فكر دائمًا فى المشاكل على أن لها أكثر من حل واحد.** كلما ازداد ما لديك من أدوات، ازددت تحسنًا فى حل المشاكل. فكر من منظور الحلول الأفضل وليس الحلول من منظور الصحة والخطأ، فكلما ازداد ما لديك من حلول ازدادت فرص وصولك لحل جيد. وهذا الأسلوب يعمل حتى درجة معينة، لأن كثرة الحلول قد تؤدى إلى الضغوط والحيرة.
- **لا تتعامل مع المشاكل من منطلق التكبر.** إذا قدم أحدهم حلًّا أفضل مما قدمته، فاستخدمه، فالناجحون لديهم مجموعة كبيرة من الأدوات لحل المشاكل - أدواتهم وأدوات يستعيرونها من غيرهم - وقد تعلموا أن ينحوا كبرياءهم جانبًا ويستخدموا المعلومات والأفكار الأفضل من غيرها. إن ما يميز القادة العظام مثل "جون كيندى" هو اشتهارهم بأن لديهم القدرة على الاعتراف بخطئهم.

- **تحرر من الرغبة فى أن تكون محقًا.** وركز بدلًا من ذلك على أن تكون ناجحًا. إن "بيل جيتس" – وهو أحد أغنياء العالم – مستعد للاعتراف بخطئه عندما يخطئ حيث لم يكن يرى الإمكانات التى يمكن أن يحققها الإنترنت فى البداية. وعندما رأى أنه كان مخطئًا، غير فورًا نسق المعتقدى، وبدأ الاستثمار بقوة فى الإنترنت.
- **كافئ نفسك عندما تتوصل لحل عظيم لمشكلة.** وهذا سيمنحك حافزًا إضافيًا للتوصل لحل عندما تواجهك مشكلة تالية.

الفصل الرابع عشر

اختبار الواقع

"ليس الواقع إلا وهمًا،
وإن كان وهمًا مستمرًّا متواصلا".
- "ألبرت آينشتاين"



إن جودة أدائنا فى هذا العالم تحددها بدرجة كبيرة دقة رؤيتنا له. وعلى الرغم من أننا جميعًا قد نظن أننا نرى الأشياء رؤية موضوعية، فليس هذا إلا وهمًا؛ لأن كل مدركاتنا والأحكام التى نصدرها تغيم عليها خبرات الماضى، والطريقة التى نقرر أن ننظر بها لتلك الخبرات. ومع ذلك، فمن المهم أن نبذل كل جهد لدينا لرؤية العالم بصدق بأكبر درجة ممكنة. وإذا لم نستطع رؤية الأشياء كما هى فى واقعها، فإننا قد نفقد الفرص التى تظهر. ورؤية العالم رؤية واقعية تساعدنا أيضًا على تجنب اتخاذ القرارات السيئة؛ لذلك ينبغى اتخاذ قراراتنا بالاستناد إلى أكبر قدر ممكن من الأدلة والحقائق، وليس بناء على جموح الخيال والتفكير الحالم.

وجهات نظر أخرى

ومن أفضل الطرق للاقتراب من الواقع أن نفكر فيما لدينا من معلومات من منظور أكبر عدد ممكن من وجهات النظر. وعلى سبيل المثال، فقد قرأت عمودًا صحفيًّا يؤكد على وجهات نظر سياسية تتعارض مع آرائى. وعلى الرغم من أننى قلما أتفق مع هذه

الأفكار، إلا أنه من المهم أن أفكر فى الاستدلالات القائمة عليه. وفى نفس الوقت، فإن قراءتى لانتقادات لوجهات نظر أتبناها بقوة يثيرنى دائمًا لإعادة التفكير فى الأساس الذى تقوم عليه معتقداتى واستدلالى. ولما كان قد سبق لى تغيير وجهات نظرى السياسية التى لم أستطع أن أجد لها مبررًا، فإننى أحب أن أعتقد أننى أستطيع تغييرها مرة أخرى إذا اكتشفت وجهات نظر أكثر منها منطقية. إنه من الأسهل أن ندع الآخرين يفكرون لنا، وقد استسلم الكثيرون لهذا الأسلوب فى الحياة. هناك أفراد عائلات، وأصدقاء، وسياسيون، وقادة دينيون، ومديرون، وزملاء عمل يشعرون بسعادة بالغة عندما يخبروننا بما ينبغى علينا فعله وكيف نعيش حياتنا. وإنه من الأسهل أن نسمح لشخص آخر بأن يخبرنا بكيف نعيش حياتنا، وبذلك نتجنب تحمل مسئولية اتخاذنا قراراتنا بأنفسنا، ولكن تكلفة هذا السلوك أن نفقد سيطرتنا عن حياتنا لصالح الآخرين.

دافع الهروب من الواقع

ابتكر البشر وسائل كثيرة للهروب من الواقع. منذ يومين قرأت مقالًا عن التقاعد عن العمل فى جريدة مالية شهيرة قالت: إن أعدادًا كبيرة من الناس قالوا عندما سئلوا عن خططهم للتقاعد عن العمل: إن الفوز بورقة يناصيب يلعب دورًا كبيرًا فى تقاعدهم عن العمل. وهذا شىء مخيف جدًّا لأن الواقع سيدمر أحلامهم هذه فى نهاية الأمر. والمدمنون – سواء كان إدمانهم للمخدرات، أو الكحوليات، أو ألعاب الفيديو، أو التليفزيون، أو حتى التسوق – غالبًا ما يحاولون الهروب من الواقع الذى لا يستطيعون أو لا يرغبون مواجهته والتعامل معه. وقد تبدو بعض صور الإدمان مثل الحفاظ على اللياقة البدنية شيئًا إيجابيًا؛ لأنها تزيد مشاعر الرضا والبهجة فى الحياة. ومع ذلك فإن الهوس باللياقة البدنية قد يكون شيئًا غير صحى إذا استخدم للهروب من واقع أن الجسم يتعرض لعوامل التقدم فى السن.

ولا شك فى أن الواقع قد يكون غير سار بالنسبة للكثيرين، ومع ذلك فإن الهروب منه ليس الحل. هناك أوقات يكون الواقع مرعبًا فيها؛ لذلك نبحث عن مبررات نفسية للهروب منه بصورة مؤقتة للحفاظ على قدراتنا العقلية. عندما كانت والدتى تحتضر فى المستشفى نتيجة لإصابتها بالسرطان، كنا نستطيع مناقشة الأمر – لمعظم الوقت – بصراحة، ومع ذلك فقد كانت هناك أوقات لا تستطيع فيها مواجهة الواقع وكانت تقول لى هذا، وهذه آلية توافق صحية. وكان الموقف سيختلف تمامًا لو كنا نتظاهر

طوال الوقت بأنه لا شـىء خطأ يحدث، وأنها سـتعود للمنزل فى وقت قريب؛ لأن هذا التظاهر كان سيحرم كلانا من فرصة إنهاء أى عمل لم ينته أو توديع أحدنا للآخر.

أساليب التعامل مع الواقع

هناك أسـلوبان يتبعهما الناس فى تعاملهم مع الواقع، ويغلب على الناس الذين يسـتخدمون الأسـلوب الأول منهما أن يروا كل شـىء من منظور سلبى. وهؤلاء نذر شـؤم، وعـادة ما يُنظر إليهم على أنهم متشـائمون، وقد تعلمـوا أن ينظروا إلى كل شـىء من أسـوأ المناظير الممكنة. وكلنا نعرف أناسًـا من هـؤلاء، ولكننا نتجنبهم، حيث يخبرنا المحاضرون التحفيزيون بـأن نهرب — ولا نبتعد فقـط — من هؤلاء لأنهم سـوف يصيبوننا بالإحباط. وهذه النوعية من الناس تضيع الفرص؛ لأنهم لا يسـتطيعون رؤيتها لانشغالهم فى التركيز على المشاكل. وهؤلاء يصبح تجنب الواقع هو آلية التوافق الثابتة لديهم، حيث يصـبحون متصلبين، ويأملون ألا تتغير الأشياء لأنهم يرون كل صور التغير سلبية.

وعلـى الجانب الآخـر، فهناك أناس يرون كل شـىء من منظـور إيجابى. وهؤلاء هم المتفائلون، ولا نقصـد بالتفاؤل هنا عدم التركيز على رؤية الجوانب السـلبية فى الحياة، بل نقصد أن هؤلاء يركزون على الإيجابيات فقط. وإنه من الخطورة أن نقرر ألا نرى السـلبيات. وهؤلاء يُسـمون المبالغين فى التفاؤل، وهم يغلب عليهم استشـعار كل مـا يحدث لهم على أنـه إيجابى. والآخرون يغلب عليهم تجنـب هؤلاء ليس لأنهم يحبطونهم ويسـتنفذون طاقاتهم، بل لأنهم يضـايقونهم بسـبب إنكارهم للسلبيات. وعلى خلاف نقيضـهم، فـإن هؤلاء المتفائلين يحتفون جدًا بالتغيير وبأى شـىء آخر. ولأن هؤلاء غير قادرين وغير مستعدين لرؤية مخاطر الواقع، فإنهم غالبًا ما يتخذون قرارات خاطئة، وغالبًا ما يكون هؤلاء ضحـايا للأكثر شكًا فى مجتمعاتنا.

وليس من الصـواب أن نتجاهل الجوانب السـلبية فى الطبيعة البشرية، وكذلك ليس من الصـواب أن نركز عليها تركيزًا كاملًا. وبوجه عام، فإنه من الأفضـل أن نركز — كلما كان هذا ممكنًا — على الجانب الإيجابى فى الحياة.

"الواقع هو ذلك الشىء الذى لا يتلاشى لمجرد عدم التفكير فيه".

ـ المؤلف "فيليب كى. ديك"

قصة "جودى"

التقت "ليزا" مع "جودى" أثناء حضورها لجماعة دعم للنساء اللاتى تعرضن لسوء المعاملة، حيث بدأتا فى الذهاب لمقهى لتناول القهوة بعد انتهاء جلسة ليلة الأربعاء فى جماعة الدعم. وكانت "جودى" لا تزال فى عصمة زوجها "جون" فى زواج دام عشرين عامًا. وكان قرار "جودى" بالزواج من "جون" قائمًا على تجنب الشعور بالوحدة والعنوسة، وليس قائمًا على الحب، أو البحث عن السعادة، أو كل ما يُعرف أن مشاركة الحياة مع شخص آخر تحققه.

وقد بدأ سوء المعاملة بعد ستة أشهر من الزواج، حيث كان "جون" يصفها دائمًا بأنها غبية ويقلل من شأنها وشأن عائلتها، وأحيانًا ما كان يدفعها أو يلكمها فى ثورة غضبه. ولم يكونا يشتركان إلا فى فعل القليل معًا. وكان "جون" يزعم أنه يتغيب عن المنزل فى عمل ويبتعد عن المنزل لمدة أسبوع، وقلما كان يتصل بها عندما يبتعد عنها. وذات مرة اتصلت به فى أحد الفنادق قال: إنه سيجرى لقاء عمل فيه، فقال لها موظف الاستقبال: إن زوجها ليس من الضيوف المسجلين لديهم. وعندما واجهته بذلك، قال لها: إنه كان فى فندق آخر، ولكنه نسى اسمه. وعندما حكت القصة لصديقاتها، كان من الواضح لهن أن زوجها على علاقة بامرأة أخرى. ومع ذلك فقد واصلت "جودى" الإنكار، وانتحال الأعذار له. وعند مرحلة معينة، وجدت صديقات "جودى" وأسرتها أن حياتها الزوجية وصلت لطريق مسدود، ونصحوها بالانفصال. وعلى الرغم من أنها تلقت عروض دعم من بعض صديقاتها من بينها أن تقيم لديهم بصورة مؤقتة حتى تجد منزلًا إذا انفصلت عن زوجها، إلا أنها قررت أن تتجاهل الواقع الذى كانت صديقاتها وأسرتها يرونه بوضوح. لقد أعجزها خوفها من أن تعيش بمفردها عن أن تشعر بالسعادة وقررت أن تظل فى حياة زوجية تعيسة.

وعلى مدار حياتها الزوجية كانت حياتها جامدة، حيث كانت وظيفتها متواضعة ليس لها مستقبل، ولم تكن تتصل إلا بالقليلات من زميلات الجامعة، ولم تعمل على توسيع دائرة صداقاتها أو اهتماماتها. لاحظت إحدى صديقاتها أنها لا تزال ترتدى ملابس كانت ترتديها أيام الجامعة، فاعتقدت أنها تعانى من اكتئاب، وأوصتها بالبحث عن استشارة، فتجاهلت "جودى" النصيحة وقالت: إن الاستشارة لن تفيدها كثيرًا. وعندما أخبرتها صديقتها - التى

كانت لا تزال بدون زواج فى ذلك الوقت – عن مدى سعادتها نكست "جودى" رأسها وتمتمت قائلة: "أنا متزوجة على الأقل". فشعرت صديقتها بالحزن عليها واعتبرت أن ما تقوله هذا مؤشر على انعدام حيلة "جودى" ويأسها من الحياة.

أما "ليزا"، فعلى الرغم من أن زوجها لم يضربها أبدًا، إلا أنه كان يحطم أطباق الطعام بإلقائها فى الحائط، وكانت قد سمعت أن اتباع العنف ضد الأشياء يليه اتباع العنف ضد الناس، فخافت من أن تكون الهدف التالى لعنف زوجها. وقد حثها شقيقها، وصديقاتها، بل ووالدتها على الانفصال عن زوجها. وبعد أربعة عشر عامًا من الزواج – وأثناء غياب زوجها فى رحلة عمل لمدة يومين – حزمت كل متعلقاتها، ورحلت للأبد.

وفى غضون عامين تحولت حياة "ليزا" من محاولة التأقلم مع الانفصال إلى ازدهار. وعندما انضمت لجماعة الدعم لأول مرة كانت مجروحة جدًّا، وبحاجة للتشجيع. وبعد أن زاد شعورها بقوتها وبثقتها بنفسها، ظلت فى الجماعة أساسًا لتقديم الدعم للمنضمات الجديدات إليها مثل "جودى". ولأنها كانت قد حصلت على الكثير من جماعة الدعم وقت أن كانت بحاجة بالغة للمساعدة، فقد كانت ترى أن عليها رد الجميل.

وفى بداية خروج "ليزا" و"جودى" معًا بعد انتهاء جلسات الجماعة، كانت "ليزا" تستمع إلى "جودى" أكثر من تحدثها إليها، وكانت داعمة لها بقوة، واستشعرت موقفها لأنها كانت فى موقف شبيه. وبعد عدة أشهر لهما معًا، لاحظت "ليزا" أن "جودى" لم تذكر أية خطط للانفصال عن زوجها. وعندما طلبت "جودى" من زوجها أن يذهب لاستشارى علاقات لبعض الوقت، رفض بعناد، وقال: إنها السبب فى كل ما لديهما من مشاكل وإنها محظوظة لأنها تزوجته، وإنه يتساهل مع كل سخافاتها. ولم يكن يعرف أن "جودى" تذهب لجماعة دعم؛ لأنها كذبت عليه بشأن تأخرها، فقالت: إن جدولها فى العمل قد تضمن التأخر فى أيام الأربعاء، لأنها كانت تخشى غضبه إن اكتشف أين تذهب.

وكان من الواضح لدى "ليزا" وغيرها من عضوات جماعة الدعم أن الانفصال هو الحل الوحيد، وكن يأملن فى أن تتوصل "جودى" لهذا القرار بنفسها، وكن سيدعمنها دعمًا هائلاً عندما تفعل هذا. وكم كان إحباطهن عندما بدا أن هذا لن يحدث. وأسبوع بعد أسبوع، ظلت الشكوى واحدة، ومع ذلك فلم تكن هناك خطة عمل بشأن ما ستفعله فى هذا الموضوع.

وفى النهاية، ســألت "ليــزا" "جودى" أثناء تناولهمــا القهوة ذات ليلة عن خطتها بشأن انفصالها. فتجاوزت "جودى" السؤال، وخففت من شكواها على مــدار ما تبقى من الليلة عن مدى صـعوبة الحياة مع "جون". واصــلت "ليزا" الضغط على "جودى" بشأن خططها للتخلص من الكابوس الذى كانت تعيشه. وقد شــعر الكثير من عضــوات جماعة الدعم بالضـيق من الاسـتماع لشكاوى "جــودى" المتكــررة بشــأن حياتها مع زوجهــا دون أن تقرر فعل شــىء حيالها، فواجهتها اثنتان منهما مواجهة مباشرة، وقالتا لها: إنهما ستقدمان لها الدعم إذا انفصــلت عن زوجها المتجبر، ولكنهما ليستا مســتعدتين لمواصلة الاستماع لشكواها وأنينها. وعندئذ، بدأت "جودى" فى البكاء، وهو ما كانت تفعله دائمًا عندما تسمع شيئًا لا تريد سماعه.

وبعد أن رأت "ليزا" أن "جودى" محصــورة فى علاقة سيئة تدمر حياتها، واصلت إثارة موضوع الانفصال عن "جون". وفى ذات مرة، غضبت "جودى"، واتهمت "ليزا" بأنها تغار منها لأنها متزوجة، وأنها - أى "ليزا" - غير متزوجة، فذُهلت "ليزا" لأنها لم تستطع إدراك ما يجعل "جودى" ترى أى شىء إيجابى فى هذه الزيجة. واقتنعت "ليزا" بأنه حتى تسـتطيع "جودى" مواجهة الواقع، فإن كل ما ستفعله سيجعلها تواصل هذه العلاقة السيئة المدمرة. وعندئذ قالت لـ "جودى": إنها ســوف تدعمها عندما تنهى علاقتها بزوجها، وإلى أن يحدث ذلك، فإنها لا تستطيع الحفاظ على صداقتهما.

ولأن "جودى" قد أبعدت صـديقاتها عنها بسبب شكواها الدائمة فى العمل وبداخل جماعة الدعـم، فقد وجدت أنها تفتقر للدعم الذى يمكنها من إجراء أية تغييرات، وشــعرت بأنها محصــورة فى شــرك ولا تعرف كيف وصلت لهذه المرحلة.

أساليب لزيادة اختبار الواقع

- ابحث دائمًا عن أكبر عدد ممكن من مصادر المعلومات والآراء قبل أن تكون وجهة نظر فى الأشياء المهمة.

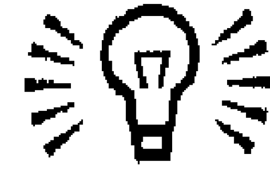
- **ابحث عن أفكار ووجهات نظر تختلف عما لديك.** اسأل نفسك عن سبب اعتقاد الناس فى صدق أفكارهم ووجهات نظرهم، وعما لديهم من أدلة.
- **راجع أفكار أكبر عدد ممكن من الناس لترى إن كانوا ينظرون للأشياء كما تنظر إليها.**
- **احرص على التعبير عن أفكارك مع من تعتقد أن أفكارهم تختلف عن أفكارك.**
- **مارس محاولة رؤية الأمور من خلال أكبر عدد ممكن من وجهات النظر المختلفة.** ومن طرق فعل هذا أن تجرى محاورات مع أفراد أسرتك، وأصدقائك فى موضوعات مختلفة. خذ الجانب المعارض من موضوع معين ودافع عنه من خلال وجهة النظر هذه.
- **بعد أن تشعر بأنك تحققت تحققًا كاملاً من موضوع أو موقف، كوِّن رأيك.**
- **إذا علمت من عدة مصادر أن رؤيتك للأشياء بها عيوب، فاستعد لمراجعة معتقداتك.**

الفصل الخامس عشر

المرونة

"إذا لم نتغير، فلن ننمو، وإذا لم ننمُ فإننا لن نعيش".

- المؤلفة "جيل شيهى"



إن معدل التغير فى عالمنا آخذ فى الزيادة باستمرار، حيث بحث عدد من علماء الاجتماع فى الآونة الأخيرة فى الحد الأقصى لقدرة الناس على التغير، ومدى الوصول إلى هذا المدى فى حال وجوده. إن مثل هذا التغيير يقدم لبعض الناس فرصًا لامحدودة ويرحبون به فى حياتهم.

وإننا يغلب علينا قبول التغيير إذا شعرنا بأننا نسيطر على سرعته وأننا نستفيد منه. يشترى الكثيرون تذاكر اليانصيب لاعتقادهم أنها تدعم التغيير الذى سيحدث فجأة بأن يصبحوا أثرياء وتتاح لديهم المزيد من الاختيارات فى حياتهم. إنهم يتنبئون بكل ما سيفعلونه إذا تركوا وظائفهم وتفرغوا لتحقيق أحلامهم. إنهم يتنبئون بأنهم سيسيطرون على التغيير وبأن هذا التغيير سيكون إيجابيًّا.

ومع ذلك، فإن الواقع هو أن معظم الناس غير مستعدين للتغير الذى سيفرض عليهم عندما يربحون فجأة ثروة كبيرة؛ لأنهم لا يستطيعون تغيير هوياتهم. إن معظم الفائزين بتذاكر اليانصيب ينتمون للطبقة العاملة. وعندما يشترون منزلًا كبيرًا فى حى سكنى راقٍ يتضمن الأثرياء، فإنهم لا يجدون لديهم شيئًا مشتركًا مع جيرانهم. ولأنهم معتادون على السفر فى المواصلات العامة، فإنهم يجدون غربة فى رفاهية السفر مع أصحاب الطبقات الغنية. وإذا واصلوا وظائفهم القديمة فإنهم يتعرضون لسخرية زملائهم لمواصلتهم العمل، ويتوقعون منهم شراء الغداء لهم. إنهم يعانون

من ضغوط كبيرة فى إدارة ثروتهم الجديدة المفاجئة. ولكل ذلك، فلا عجب أن يقول الكثيرون ممن فازوا باليانصيب: إنهم يتمنون لو لم يكن قد حدث لهم هذا.

ومع ذلك، فهناك العديدون ممن يخشون التغيير، ويتمنون لو استطاعوا تقليله أو إيقافه تمامًا. والوضع المعتاد أن يعارض الناس التغيير، أو ينكرونه، أو يتجنبونه إذا لم يروا إلا النتائج السلبية له على حياتهم؛ فالكساد الاقتصادى، والحرب، والكوارث الطبيعية صور للتغيير التى يخشاها معظم الناس. ومع ذلك، فمن غير المحتمل أن تقل سرعة التغيير، والمرونة قد أصبحت حاليًا محدد النجاح وبدرجة أكبر من أى وقت سابق فى التاريخ. إننا مضطرون دائمًا لإحداث التغييرات للتوافق مع النتائج والمواقف غير المتوقعة. ومن يرحبون بالتغيير عادة ما يبحثون عن الإيجابيات التى تحدث معه، ويختارون التركيز على الإيجابيات فيه مع عدم تجاهلهم جوانبه السلبية. قال فيلسوف صينى بعد أن أكلت النار منزله: "أنا الآن أستطيع أن أرى النجوم".

فكر فى تمثيل هذا بسائق سيارة سباق، حيث يمثل هذا السائق الذكاء الانفعالى ويواصل التوافق مع بيئة تتغير كل دقيقة، بل كل ثانية، حيث تدخل السيارات الأخرى مضماره وتخرج منه بصورة دائمة، ويتغير الطريق باستمرار ففى لحظة يكون منبسطًا مستو، وفى اللحظة التى تليها ينعطف ويستدير، وفى أية لحظة هناك احتمال لأن تنزلق السيارة مما يتطلب تدخلًا فوريًا، وقد تتعطل سيارة أخرى أو تنقلب مما يشكل عقبة فى طريقه. وفى بعض المواقف يكون للسائق سيطرة كبيرة، وفى مواقف أخرى لا يكون لديه إلا القليل من السيطرة. وأيًا كان قدر السيطرة لدى السائق، فإن المرونة تمكنه من الحصول على أفضل ما يقدمه أى موقف.

قال "روبرت ستينبرج" - الأستاذ بجامعة ييل، وأحد كبار المراجعين فى العالم فى موضوع الذكاء — عن العلاقة بين المرونة والنجاح:

> "لا تختلف متطلبات الذكاء باختلاف المواضيع والمجالات فحسب، بل وتختلف أيضًا باختلاف مراحل المسيرة العملية للشخص أيضًا، فخصائص النجاح بالنسبة للمبتدئين فى مجال العمل الإدارى — مثلًا - تختلف عن مثيلتها بالنسبة لذوى المستويات الإدارية العليا، فعلى المستويات الدنيا يكون الفرد تابعًا بدرجة كبيرة، أما على المستويات العليا، فإنه يكون قائدًا بدرجة كبيرة.. على المستويات

الدنيـا لا يفوض الشـخص الكثير مـن أعماله، أما على المسـتويات العليا عن الإدارة، فإنه يفوض كل أعماله تقريبًا"[١].

والنـاجحـون الأذكيـاء يتميـزون بالمرونة فـى التوافق مـع الأدوار التى ينبغى عليهم ملؤها، حيث يعرفون أن عليهم تغيير طريقتهم فى العمل للتوافق مع المهمة أو الموقـف الذى يجدون أنفسـهم فيه، ثـم يحددون ما ينبغى فعلـه لتحقيق هذه المهمة.

خصائص تصاحب المرونة

يعتمـد النجاح على قدرتنا على التأقلم بسـرعة وبالطريقة الملائمة مع المواقف الجديـدة، وترتبـط المرونة بعوامل أخـرى فى الـذكاء الانفعالى مثل المناعة ضـد الضغوط، والاستقلالية، واحترام الذات.

الثقة بالنفس

تؤثر ثقتنا بأنفسنا تأثيرًا مباشرًا على مشاعرنا بقدرتنا على التأقلم الناجح مع التغيير، ويحدد شـعورنا بمدى قدرتنا على التعامل الناجح مع الضغوط فى الماضى مستوى ثقتنا بقدرتنا على التعامل مع الأشياء الجديدة.

إدارة الضغوط

ومن متطلبات النجاح أيضًا أن نستطيع وضع ما نتعرض له من ضغوط تحت نطاق سيطرتنا؛ فالمستويات المرتفعة من الضغوط تقلل قدرتنا على التوافق مع الضغوط. والشخص الذى لا يستطيع التوافق مع الكثير من الضغوط ينغمر انغمارًا سلبيًا فى الضـغوط. وليس معنى هذا أن من يسـتطيعون التوافق الجيد مع المواقف الجديدة لا يشـعرون بضغوط، بل معناه أنهم وجدوا طرقًا لا تجعل مستويات الضغوط لديهم تصـل لمسـتويات تعيق قدرتهم على الاختيار، واتخاذ القرارات، والتصرف عندما يطلـب منهـم ذلك. ومرة أخرى نقول: إن التعامل الناجح مع التغيرات فى الماضـى من شأنه أن يقلل مستويات الجزع بشأن التغير الذى نواجهه.

الاستقلالية

وقد يرى ذوو المستويات المتدنية من الاستقلالية أنفسهم ضحايا للتغيير، وأنهم لا يستطيعون فعل الكثير تجاهه. أما ذوو المستويات المرتفعة من الاستقلالية، فإنهم يرون التغيير من منظور مختلف من خلال تركيزهم على طرق يستطيعون من خلالها توظيف التغيير لصالحهم، بل وقد يشعرون أيضًا بالمزيد من السيطرة من خلال قبولهم الكامل للتغيير، ولكنهم يرون تبنى الجوانب التى يرونها مفيدة فى التغيير، ورفض جوانب أخرى يرونها ضارة.

الشعور بالسيطرة

إن شعورنا بالسيطرة على حياتنا مكون ضرورى أيضًا للمرونة، لأن الشعور بالضعف أو بالافتقار للسيطرة لا يؤدى إلا إلى زيادة ما نشعر به من ضغوط، والرغبة فى تجنب المشاركة فى أى شىء جديد.

التوافق مع المستقبل

الرياضيون الأكثر نجاحًا فى معظم الرياضات هم الأكثر مرونة، ومن الأمثلة الجيدة على الرياضيين ذوى المرونة العالية نجم الهوكى "وايان جريتسكى". ولأن "وايان" قادر على تسجيل الأهداف وهو فى عدد كبير من المواقف، فإن لديه موهبة القدرة على التنبؤ بموضع قرص الهوكى قبل عدة لعبات، ويضع نفسه فى أفضل موضع ممكن للتهديف. وتمكنه درجة المرونة العالية التى يتمتع بها من التوافق السريع مع أى موقف وتحقيق أقصى استفادة منه.

المستقبل ملك لمن يستطيعون التوافق معه، أما غير المستعدين للتوافق فإنهم يخسرون المستقبل. وثمة مقولة فى هذا الصدد هى: "إذا تجمدت فى مكانك، فسوف تتخلف". إن كل شىء فى حالة من التغير المستمر.. التكنولوجيا، والاقتصاد، والبيئة، والناس المحيطين بنا. وإذا قاومنا التغيير أو لم نسايره، فإن العالم ومن فيه سوف يتجاوزننا. وفى العديد من الحالات تنتهى العلاقات؛ لأن أحد أطرافها يتغير فى حين يظل الآخر جامدًا. وأحيانًا ما يتغير كل أطراف العلاقة فيكتشف كل منهما أن الطبيعة الجديدة للطرف الآخر تختلف عن طبيعته وقت أن تعرف عليه، وأقام العلاقة معه.

وتؤثر رؤيتنا للتغيير تأثيرًا كبيرًا على مدى نجاحنا فى التوافق معه، فالمبدعون ممن يبحثون عن الأشياء الرائعة التى يضيفها التغيير على حياتنا يرحبون بالتغيير. ومن يتميزون بالإبداع والمرونة هم أولئك الذين يحبون أن يتعلموا، ويرون إثارة ومغامرة فى استكشاف وتعلم طرق جديدة لأداء الأشياء.

أما من ينحصرون فى عاداتهم القديمة، فعادة ما تكون لديهم شكوك وتحفظات بشأن قدراتهم على التعلم، وهؤلاء متشائمون يرون أن التغيير يفرض على عالمهم الثابت المحدود متطلبات جديدة.

ومع ذلك، فإن الشىء الوحيد الذى يميز المبدعين المتفائلين ممن يحبون تعلم أشياء جديدة عن المتشائمين ممن يخافون التغيير هو نظرتهم للتغيير. وإذا نظر المتفائلون إلى الأشياء التى نجحوا فى التوافق معها، والتى أفادتهم على مدار السنوات القلائل الأخيرة، فسيجدون الكثير من الأمثلة. إن آلات الصراف الآلى فى المصارف، والهواتف المحمولة، والإنترنت قد جعلت حياتنا أفضل وأكثر سهولة، ومعظم الناس يستخدمون هذه الأشياء الحديثة نسبيًا بدون جهد تقريبًا، وبدون الكثير من التفكير. ومع ذلك، فقد كان الكثيرون يشكون فى قدرتهم على تعلم هذه التكنولوجيا الجديدة، ويخشون من التخلف إن لم يستطيعوا استخدامها فى بدايات ظهورها. ينبغى أن نتذكر أنه لن يكون من العملى بالنسبة لشركة أن تنتج منتجًا جديدًا لا يستطيع معظم الناس أن يتعلموا كيفية استخدامه بسهولة. إن مثل هذا المنتج سوف يفشل بسرعة. وبالمثل، فإن القادة السياسيين الذين يقدمون أفكارًا جديدة ليس لدى الجماهير الاستعداد لها يحكمون على أنفسهم بالانتحار السياسى. ولذلك السبب، فإن قدر التغيير الذى لدينا الاستعداد لقبوله أمر يخصنا نحن.

زيادة المرونة

والأخبار الرائعة هو أننا جميعًا نستطيع زيادة مرونتنا؛ فالمرونة - مثل باقى جوانب الذكاء الانفعالى – يمكن تعلمها. حاول فعل شىء جديد غدًا، وابدأ بشىء لا يصعب عليك ولا يسبب لك الكثير من الضغوط. وأيًا كانت نتائج ذلك الشىء، فلا تنظر إلا إلى الإيجابى منها. وهناك شىء إيجابى واحد مؤكد، وهو أنك سوف تتعلم شيئًا من هذه الخبرة، وهذا فى حد ذاته شىء إيجابى؛ لأن ما نتعلمه يوسع عالمنا ولو بطريقة بسيطة. وإذا لم تستطع أن ترى أى شىء إيجابى فى هذه الخبرة،

فاطلب من شخص تثق به أن يجد فيه شيئًا إيجابيًا. فكر فى الجانب الإيجابى الذى يراه هذا الشخص، وأدرجه فى تفكيرك. ابدأ فى تكوين عادة أن تبدأ فى البحث عن خبرات جديدة بهذه الطريقة. واجعل عادتك أيضًا أن تتعلم شيئًا جديدًا، أو أن تتوافق بنجاح مع الظروف الجديدة. لا تقارن نفسك بالآخرين، لأنك ستجد الناس يختلفون فى مستويات مرونتهم، بل ركز على الأشياء التى تستطيع النجاح فيها فحسب.

المرونة والسن

يخطئ الكثيرون فيظنون أن المرونة تقل بصورة طبيعية مع التقدم فى العمر، وأن الإنسان يثبت ويتجمد على طرقه القديمة مع تقدمه فى العمر. وهذا الظن ليس صحيحًا؛ لأنه فى مقابل كل شيخ فى الستين من عمره يفتقر للمرونة سنجد عشرين يتحلون بها، بل وحتى السبعينات والثمانينات من أعمارهم، ويقبلون تحديات جديدة فى حياتهم.

منذ عدة سنوات، تقاعدت صديقتى "فال" عن العمل فى الخامسة والخمسين من عمرها، فاشترت منزلاً صغيرًا فى قرية جبلية بعيدة بالقرب من المنطقة التى طالما استمتعت بالذهاب إليها. وكانت قد استأجرت المنزل، وخططت للانتقال إليه عندما تصل للسبعين. وحتى ذلك الوقت، كانت تخطط لـ "المغامرة" كما كانت تقول. وهذا هو ما كانت تفعله بالضبط، حيث كانت تدرس الإنجليزية كلغة ثانية فى أماكن مختلفة من العالم، فسافرت وعاشت فى أماكن أثارتها. وقد كان التقاطها صورًا من أسفارها وكتابتها مقالات عن السفر - حاولت نشرها فى المجلات - يمنحانها تحديات مستمرة.

ارتكاب الأخطاء

ومن الطبيعى أن تؤدى المرونة ومحاولة طرق جديدة لفعل الأشياء إلى الوقوع فى أخطاء. لا بد للمؤسسات التى تريد للعاملين بها أن يتحلوا بالمرونة والإبداع أن تجعل الوقوع فى أخطاء أمرًا متوقعًا ومقبولا أحيانًا وعند القيام بمخاطرات أيضًا. ومادامت الأخطاء ناتجة عن محاولات صادقة لتحسين الأشياء، فلا بد أن يُسمح للموظفين

بالتعلم من أخطائهم وعدم عقابهم عليها. وليست هناك طريقة توضح المؤسسات من خلالها أنها سامحت موظفيها على أخطائهم أفضل من توضيح الأخطاء التى وقعت فيها إدارة الشركة؛ لأن هذا سيجعل العاملين الجدد يعرفون أنهم إذا حاولوا شيئًا ولم يحالفهم التوفيق، فإن هذا لا يعنى نهاية عملهم بالمؤسسة.

وتعتقد شركة ساوذويست إيرلاينز أن مساعدة العاملين بالشركات على التحلى بالمرونة وقبول المخاطر تتطلب معاملتهم باحترام، والحفاظ على كرامتهم إذا ارتكبوا خطأ. إن الشركات التى تفعل هذا تعتقد أن تكاليف الأخطاء بسيطة مقارنة بإطلاق الإبداعية والمرونة لدى العاملين بها. لقد وقع بعض أكثر الموظفين ولاءً، وتكريسًا، وحماسًا للشركات فى أخطاء كبيرة فى الماضى، وعلى الرغم من أخطائهم، إلا أنهم قاموا بأشياء أكبر وأفضل فى الشركة. ومثل هذا الاستعداد لنسيان أخطاء الماضى والسماح عليها قد أقام حالة من الحب بين العاملين والرابطة القوية بينهم وبين الشركة التى يعملون بها؛ لأن هذا أشبه ببناء الشخصية كما وصفه أحد الموظفين بشركة تتبع هذا الأسلوب.

"لا بد أن نصبح التغيير الذى نريد أن نراه، هذه هى الكلمات التى أعيش بها".

ـ"موهانداس غاندى"

قصة "كاثرين"

كانت "كاثرين" تعل بوحدة تمثل جزءًا صغيرًا من شركة كبرى، وكانت هذه الوحدة فى العمل متميزة، حيث كان عمل العاملين بها متفردًا على الرغم من أنها تكمل العمل العام فى الشركة. ولم تكن هذه الوحدة تضم إلا عشرة موظفين، وكانوا معزولين بصورة ما عن الوضع العام للشركة، وكان لهذا الانعزال إيجابياته وسلبياته، حيث كانت الإيجابيات تتمثل فى زيادة فرص الإبداعية، ومحاولة إيجاد أفكار جديدة تختلف عن السائد فى الشركة. ومن سوء الحظ أن الكثيرين من العاملين لم يكن من المشهور عنهم المرونة، والانفتاح للأفكار الجديدة.

وقد سمعت "كاثرين" عن الذكاء الانفعالى فى ورشة عمل حضرتها، وعندما انتشرت الأفكار لتطوير العاملين أثناء اجتماع لوحدة العمل فى العمل، اقترحت على كل منهم أن يأخذوا اختبار ذكاء انفعالى، وكانت نتائج هذا الاختبار سرية لا يعرفها إلا المشرف على الاختبار، والأفراد العاملون أنفسهم. وبهذه الطريقة، كان كل فرد تتاح له فرصة القيام بعمله فى التطور الشخصى بدون أن يعرف أى شخص شيئًا عن النتيجة التى أحرزها. وبعد ذلك، كان يتم تجميع كل الاختبارات معًا للتوصل إلى نتيجة عامة لوحدة العمل.

وهذه النتيجة يمكن استخدامها لأداء بعض العمل الجماعى مع زملائهم على أن تكون النتيجة العامة سرية، بحيث لا يمكن معرفة نتيجة أى فرد من أفرادها. وقد أثارت الفكرة حماس بعض العاملين فى حين تردد آخرون تجاهها، ولكنهم جميعًا استسلموا لإلحاح الغالبية، فخضع الجميع - بمن فيهم المدير والملاحظ - لاختبار بارون إى كيو آى BarOn EQ-i للذكاء الانفعالى، وتلقوا مردودًا من الإستشارى الذى أجرى الاختبار. وعلى الرغم من أن المستوى العام كان أعلى من المتوسط، إلا أنه أوضح الاختبار أن المرونة من بين النواحى التى تحتاج للتحسن فى الذكاء الانفعالى لديهم، فطُلب من "كاثرين" وضع تمارين يمكن للمجموعة أن تمارسها معًا لزيادة المرونة بها.

وكان من الأشياء التى أجمع العاملون على أنها تعيقهم عن التمتع بالمزيد من المرونة هو الخوف. وفى محاولة منهم للتغلب على الخوف، فقد بحثوا فى السيناريوهات المحتملة وعالجوها. وعلى سبيل المثال، كانوا يسألون: ما أسوأ الاحتمالات التى ستحدث إن فعلنا كذا؟ ما احتمالات إلغاء إدارة الشركة للوحدة التى يعملون بها؟ ولم تكن هناك دلائل قوية على احتمال حدوث هذا، وحتى إذا حدث هذا، فإن أفراد هذه الوحدة سينقلون إلى وظائف أخرى بداخل الشركة ولن يفقدوا أعمالهم. وعلى النقيض، فقد استطاع العاملون بالوحدة التوصل إلى دليل قوى على أن إدارة الشركة راضية عن العمل الذى يؤدونه، ويعتبرون وحدتهم - على الرغم من صغرها - مكونًا مهمًّا من مكونات عملياتهم بوجه عام. وبهذه الطريقة، استطاع العاملون أن يروا أن معظم ما كانوا يخافون منه لا يستند إلى دليل أو واقع.

ومن خلال التحرر من الخوف، شعروا بأنهم يستطيعون التحرر من واحد من أكبر المعوقات التى تعيقهم عن تجربة أشياء جديدة. وتم تشجيع كل العاملين على استخدام نفس العملية بصورة شخصية لزيادة مرونتهم. وكان اثنان من هؤلاء الأعضاء يتميزان بالفعل بمرونة عالية، ولديهما الاستعداد لمساعدة زملائهما على زيادة استعدادهم للتغيير.

وفى البداية، كان من الصعب رؤية إن كان هناك أى تغيير فعلىٍّ يحدث أم لا، حيث لم يعد العاملون الذين كانوا يعارضون الأفكار الجديدة بشدة من قبل منفتحين فى التعبير عن معارضتهم للأفكار المقدمة، وقد يكون هذا نتيجة لعدم رغبتهم فى أن يظهروا بمظهر المتجمدين المتزمتين فى عالم الذكاء الانفعالى الذى يتطلب المزيد من المرونة. وربما ظل هؤلاء الأفراد يدمرون هذه العملية من خلال التقليل منها بصورة غير ملحوظة.

وبعد عام، كان هناك اقتراح بأن يتم تبديل الوظائف بين العاملين على مدار فترة محددة من الوقت لاكتساب كل منهم قاعدة معرفية أكبر وزيادة مهاراته. وكانت هذه الفكرة فكرة متطرفة بالنسبة للشركة، وكانت ستلقى السخرية والرفض لو عُرضت قبل ذلك بعام واحد، وكان المعتادون على المعارضة دائمًا لديهم تحفظات على الفكرة، ولكنهم وعدوا بأن يجربوها، وتم الاتفاق على أنه إن لم تنجح الفكرة، فسوف يعود كل فرد إلى وظيفته السابقة. وكان أفضل سيناريو أن العاملين سيستمتعون بالتحدى الجديد وأن إدارة الشركة ستعتبرهم وحدة عمل ديناميكية ومبدعة. وقد عانى بعض العاملين فى التوافق مع وظائفهم الجديدة فى حين كان الآخرون مسرورين بذلك. وبعد مرور بضعة أشهر، اعتبر الجميع – بمن فيهم من كانوا يعانون من صعوبات فى التوافق مع المنصب الجديد – أن الفكرة جيدة، ولم يكونوا يريدون العودة إلى الوضع السابق. وانتشر بداخل الشركة خبر أن هذه الوحدة الصغيرة مكان جيد للعمل به مما شجع العاملين النشطين فى أنحاء الشركة الذين يبحثون عن تحديات جديدة على تطبيق هذه التجربة فى إدارتهم. ومثل تمرين بناء المرونة الذى استخدمته هذه الشركة، فإن بداية عملية التغيير لديك قد تكون الخطوة الأكثر صعوبة؛ لذلك فإنه من المهم أن تتمسك بها على مدار فترة من الوقت تكفى لأن يصبح التغيير عادة، وبحيث تتطلع إليه. إن قدرتك على زيادة مرونتك تعتمد على موضعك الآن بصورة من الصور، ومع ذلك، فحتى إن كنت تفتقر للمرونة تمامًا، فإنك تستطيع بالجهد ومع الوقت أن تتعلم أن تتحرر من الخوف من فكرة التغيير.

"للتغيير أثر نفسى كبير على العقل الإنسانى، فهو أمر مهدد للخائفين؛ لأنهم يعتبرون أنه سيجعل الأشياء تسير للأسوأ، ويراه الآملون مشجعًا؛ لأنه سيجعل الأشياء تسير للأفضل، ويراه الواثقون ملهمًا لأنه يوجد التحديات التى تجعل الأشياء أفضل".

- رجل الأعمال: " كينج وتينى جى آر"

وسائل لزيادة المرونة

- **مارس إجراء التغيير بصورة يومية.** اذهب للعمل عن طريق مختلف، تناول قهوة ساعة الراحة فى وقت مختلف، ومع زميل مختلف. جرب أشياء مختلفة تمامًا على الغداء. اجمع أشياء لا تشعر معها بالراحة، وتتطلب منك أن تمدد نفسك، ولكنها لا تسبب ضغوطًا كبيرة.
- **تعرف على ما تقوله لنفسك، وما تشعر به عندما تفكر فى فعل شىء مختلف تشعر تجاهه بعدم الراحة.** راجع الأشياء التى تقولها لنفسك.. كم عدد الأشياء التى تقولها لنفسك والقائمة على الأدلة أو الواقع، وكم عدد الأشياء القائمة على مخاوف غير مبررة؟ اكتب كل الأشياء الجديدة التى فعلتها والتى لم يحدث فى أيها إحدى النتائج السلبية التى كنت تتوقعها. اكتب عدد المرات التى فعلت هذا فيها لمدة أسبوع. وفى الأسبوع التالى، حاول زيادة هذا الرقم.
- احتفِ بكل شىء جديد تفعله ويجعلك تنمو. فكر فيما تشعر به عندما تستطيع كسر عائق قديم لديك. احكِ هذه الأخبار السارة لمن يدعمونك فقط.
- **اطلب الدعم من المقربين إليك، والذين لن يدعمونك فحسب، بل يشجعونك لتحقيق أهدافك أيضًا.**
- **أثناء قيامك بالخطوات البسيطة لإحداث التغييرات على أساس منتظم، ضع أهدافًا على فترات منتظمة.** إن ستة أشهر فترة مثالية. ضع أهدافًا صعبة بالنسبة لك ولكنك تستطيع تحقيقها. وعلى سبيل المثال، لنقل: إنك تخاف من الحديث أمام تجمع من الناس، فاحرص على أن تتحدث يوميًّا أو أسبوعيًّا أمام المزيد من الجماعات الصغيرة، وأن تبدأ المزيد من الحوارات مع

الآخرين، وهذا سيساعدك على إلقاء عروض تقديمية رسمية على جماعات صغيرة من الناس.

- **واصل العمل، وعندما تحقق أهدافك، احتفِ بذلك، وَضَعْ أهدافًا أكبر.**
- **حدد موعدًا على مفكرتك أو على التقويم السنوى لمراجعة ما أحرزته من تقدم.** اسأل شخصًا داعمًا، ويعرفك جيدًا، ويقدم لك إجابة صادقة إن كان يرى أى تغير لديك أم لا.
- **إذا لم تحقق أهدافك، فلا تعاقب نفسك، بل ضع أهدافًا يزداد احتمال تحقيقك بها.**
- **اطلب من الآخرين أن يقدموا لك أمثلة على المواضع التى يمكنك أن تكون أكثر مرونة فيها.** ما موضع ضعف المرونة الذى تشعر بأنه أكثر حيوية بالنسبة لك؟ ركز على هذا الجزء أثناء وضع الهدف، وغيِّر خطتك.

ملاحظة

١. Robert Sternberg, *Successful Intelligence* (New York: Simon & Schuster), P. 153.

الجزء الخامس

إدارة

الضغوط

الفصل السادس عشر

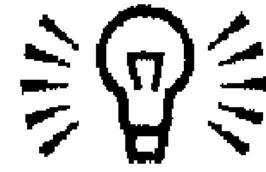
التوافق مع الضغوط

"الواقع هو السبب الرئيسى للضغوط من بين الأسباب
التى نستطيع التواصل معها".

ـ الممثل الكوميدى "ليلى توملين"

ـ "القاعدة الأولى هى: لا تبتئس بسبب التوافه،
والقاعدة الثانية هى: كل الأمور توافه".

ـ دكتور "روبرت إس. إليوت": طبيب أمراض صدرية



تنتج الضغوط عن المتطلبات التى تفرضها علينا البيئة التى نعيش فيها، والمثيرات المحتملة للضغوط تحيط بنا، ولا يمكن تجنبها ـ بوجه عام ـ ومع الزيادة المستمرة فى معدل التغير فى عالمنا، تزداد المتطلبات الواقعة علينا نتيجة لاحتياجنا للتوافق مع العالم من حولنا. وعلى قمة كل هذا علينا أن نتعامل مع الضغوط المتواصلة الواقعة علينا من عائلاتنا، وعملنا، وأصدقائنا، وأعداد لا حصر لها أخرى من مصادر الضغوط.

كيف نستشعر الضغوط؟

إنه من الأسهل أحيانًا وصف أعراض الضغوط عن وصف الضغوط نفسها. ومن دلائل الضغوط التقلصات فى المعدة، وقبض الكف، وتعبيرات الوجه المشدود. وإليك قائمة بأكثر المؤشرات شيوعًا على المستويات المرتفعة من الضغوط:

- زيادة نسيان الأشياء.
- تأجيل الأشياء التى اعتدت أداءها بسرعة.
- كثرة الشعور بالغضب والهياج.
- ضعف الاهتمام بالأصدقاء أو الجنس، أو العمل، أو الأنشطة الاجتماعية، أو كل هذا معًا.
- صعوبة التركيز.
- التململ،حيث يشعر المرء بصعوبة الاسترخاء، وعدم معرفة ما عليه فعله بعد ذلك بالتحديد.
- صعوبة فى النوم، والاستيقاظ من النوم فى منتصف الليل.
- ضعف الرغبة فى الكلام.

وتختلف آثار الضغوط على الناس، ففى حين يشعر بعضهم بالهياج لازدحام المرور من حوله، قد يشعر سائق السيارة التى بجانبه باسترخاء، وذلك بتمديده لظهره والاستماع إلى بعض الموسيقى الجميلة. ما سبب شعور أحدهم بالضغوط من موقف لا يكاد يؤثر على شعور غيره بها؟ ما الذى يعرفه، أو يفعله، أو يقوله المسترخون لأنفسهم والذى يساعدهم على عدم العصبية فى موقف متوتر؟ إن القدرة على التعامل مع الضغوط ليست شيئًا نولد به، بل شىء نتعلمه. وبمقدورنا جميعًا أن نتعلم أساليب من شأنها مساعدتنا على تخفيف الآثار السلبية للضغوط فى حياتنا.

الضغوط الإيجابية

وليست كل الضغوط سيئة، حيث يميز علماء النفس بعض الضغوط الجيدة التى من شأنها أن تحفزنا وتجعلنا نقوم بالفعل. ونحن إذا استطعنا تحويل الضغوط إلى حلفاء لنا، فسوف تساعدنا من خلال منحها لنا دفعة الطاقة التى نحتاج إليها فى إيجاد فرص للتحديات والتغلب عليها. ويبدو أن بعض الناس يزدهرون فى ظل الضغوط، ويبحثون عن فرص فى أعمالهم وهواياتهم تجعلهم يتغلبون على أوجه قصورهم. العاملون

بالتحكم فى الملاحة الجوية أناس يعملون تحت ضغوط دائمة، أو الجراحون أيضًا يتعرضون لضغوط عالية أثناء ممارستهم أعمالهم، ومثلهم الرياضيون المحترفون. وإذا خلت الحياة من الضغوط، فستكون حياة مملة لأن كل ما نفعله ونشعر بحماس تجاهه يسبب لنا بعض الضغوط. إن أجسامنا لا تستطيع التمييز بين الضغوط السلبية والإيجابية، وعلى سبيل المثال فإن المواقف السعيدة مثل حفلات الزفاف، وذكرى الزواج، والاحتفالات الكبرى تسبب لنا ضغوطًا، وعلى الرغم من أن هذه الضغوط تبدو ضغوطًا جيدة، إلا أن أجسامنا تستشعرها بنفس الطريقة التى تستشعر بها ضغوطًا سلبية ناتجة عن أحداث غير سارة. وعندما نؤهل أنفسنا لفعل شىء بالحماس تجاهه فإننا نشعر بالضغوط، وفى كل مرة أقف أمام جمهور لألقى خطابًا أو محاضرة أشعر ببعض الضغوط حتى ولو كنت أشعر بحماس وشغف تجاه ما أقوله. ولو حدث مرة أن وصلتُ لمرحلة لا أشعر ببعض القلق أثناء إلقائى المحاضرات لتوقفت عن إلقائها، ولعلمت أن حماسى لها قد ولى، وأننى أتصرف بطريقة آلية فحسب. والضغوط تمنحنا الدافع للتصرف فى المجالات التى نشعر بحماس كبير تجاهها.

عندما تصبح الضغوط مشكلة

وتحدث المشاكل عندما تتجاوز الضغوط قدرتنا على التوافق معها وإدارتها، فإذا ارتفعت مستويات الضغوط إلى ذروتها فى حياتنا، فإن النتيجة قد تكون إهلاكًا ودمارًا كاملين. ونحن عادة ما نستخدم كلمة إجهاد ونربطها ببعض المهن المساعدة مثل التمريض، والعمل الاجتماعى لأن من يعملون بهذه المهن يتعاملون بصورة يومية مع أناس لديهم مشاكل. ومع ذلك، فالإجهاد قد يحدث فى أية مهنة، وفى أى موقف فى الحياة أيضًا.

تتشابه ردود أفعالنا البدنية تجاه الضغوط مع مثيلاتها لدى الحيوانات، فعندما يرى حيوان تهديدًا، فإن ضربات قلبه تتسارع، وكل أحاسيسه تصبح مركزة على الموقف الحالى. وهناك قراران ممكنان فقط كاستجابة للخطر، فإما الهروب أو الهجوم. وبالمثل، فإن ردود أفعالنا نحن البشر تتمثل فى الاستجابة للهروب أو الهجوم. ومع ذلك، فعادة ما تبدأ آليات التوافق لدينا فى العمل بسرعة. وفاعلية هذه الآليات التوافقية - والتى نستطيع جميعًا التمكن منها - هى ما يحدد مدى كفاءتنا فى التعامل مع الضغوط.

مراحل دائرة الضغوط

وهناك عدد من الأساليب التى تساعد على تقليل الضغوط وسأقدمها فى نهاية هذا الفصل، ومع ذلك فمن المهم أن ندرك أن هناك مراحل مختلفة فى دائرة الضغوط، والأشياء التى سأتحدث عنها ستكون أكثر فاعلية إذا استُخدمت فى المرحلة الأولى من مراحل دائرة الضغوط، أما المرحلتان الثانية والثالثة فستتطلبان تغييرات شخصية أكثر قوة.

المرحلة الأولى: فى هذه المرحلة، نشعر بالهياج والقلق والغضب. فى هذه المرحلة ينبغى أن نكون واعين بانفعالاتنا، ويمكننا أن نقلل مستويات الضغوط لدينا بدرجة كبيرة جدًّا من خلال البحث عن الاعتناء باحتياجاتنا. وإذا تجاهلنا الدلائل فى هذا المستوى، فمن الممكن أن ننتقل للمرحلة التالية.

المرحلة الثانية: وفى هذه المرحلة نبدأ فى الشعور بالتعب، وتبدأ توجهاتنا تصبح أكثر سلبية ويأسًا. ونبدأ فى الشعور بنوبات من التقلبات المزاجية والاكتئاب التى تؤدى إلى صعوبات فى النوم. وعند هذه المرحلة قد نحتاج لإجراء تغييرات طويلة المدى فى أسلوب حياتنا ونتعامل مع إدارة الضغوط تعاملًا جديًّا.

المرحلة الثالثة: إذا تركنا الضغوط دون مراقبة، وتراكمت لدينا على مدار فترة من الوقت، فقد يؤدى هذا إلى مشاكل حادة مثل الاكتئاب. وعند هذه المرحلة يُجرى الناس تغييرات حادة فى حياتهم مثل ترك العمل، أو الانفصال من علاقاتهم وتغيير حياتهم. وفى هذه المرحلة يزداد احتمال ارتكاب الانتحار، وينبغى أن يبحث الفرد فى هذه المرحلة عن المساعدة المتخصصة، أو لفترة قصيرة من الوقت على الأقل.

كسر دائرة الضغوط

ومثل كل الحالات التى تؤثر علينا تأثيرًا سلبيًّا، فإنه من الأفضل اكتشاف التعرض للضغوط فى مرحلة مبكرة والتعامل معها. عندما نعى بوجود الضغوط لدينا فى مرحلة مبكرة – وقبل أن تصل لمرحلة تصيبنا فيها بالعجز – يكون أمامنا العديد من البدائل التى تساعدنا على تقليلها. وعندما نتعلم أساليب التوافق مع

الضغوط فى مرحلة مبكرة، فإننا سنمنعها من الزيادة مما يساعدنا على تخفيف الضغوط فى المواقف التى تواجهنا. وبالنسبة لى، فإن أفضل طرق تقليل الضغوط هى تلك التى تضمن سلوكيات مثل الاستجمام فى حمام سباحة قريب، أو الذهاب فى جولة طويلة مع كلابى، وهذا أفضل بالنسبة لى من استخدام أساليب أكثر تهدئة مثل التأمل. أوجد النظام الأفضل بالنسبة لك.

وإذا عرفت أن موقفًا معينًا يسبب لك ضغوطًا أكثر من الطبيعى، فعليك أن تتعامل مع هذا الموقف فورًا. خطط لفعل نشاط منتظم بمقدوره تقليل الضغوط لديك، وابدأ هذا النشاط فورًا، وقد تجد أنك تواصل ممارسة هذا النشاط على الرغم من أنك بدأت تشعر بالمزيد من الاسترخاء. وهذا شىء جيد لأنه يساعدك على تخفيف تراكم الضغوط فى المستقبل. إن الوقاية هى أفضل طرق التعامل مع الضغوط؛ لذلك من المهم أن تؤسس عادات مناهضة للضغوط وتلتزم بهذه العادات.

"إذا ضايقك أى شىء خارجى، فإن ما تشعر به من ألم ليس نتيجة لذلك الشىء، بل نتيجة لتقديرك له، وبذلك فإن لديك القدرة على إبطال أثر ذلك الشىء فى أية لحظة".

– الإمبراطور "ماركوس أوريليوس أنطونيوس"

قصة "أنيتا"

كانت "أنيتا" تعتقد أن اليوم لن ينتهى أبدًا، فقد كانت مشغولة جدًّا أثناء محاولتها العمل مكان أحد العاملين معها لعدم حضوره للعمل دون أى إخطار. ولم يساعدها ما كانت تشعر به من غضب بالغ وإحباط، بل كان هذا يبدو أنه استنزاف للمزيد من طاقتها على الرغم من أن غضبها كان عن الشىء الوحيد الذى كان يبدو أنه يجعلها تواصل العمل. ولأنها صاحبة مطعم صغير؛ فإنها لم تكن تستطيع أن تدفع للعاملين معها إلا مبلغًا محدودًا أعلى من متوسط الأجور، وهذا كان يمثل لها مشكلة دائمة فى توظيف أناس مؤهلين، ويؤدى إلى زيادة فى معدل دوران العمالة لديها. وكانت نوعية الناس الباحثين عن عمل مثل العمل لديها أناسًا يفتقرون للدافعية أو إمكانية الاعتماد عليهم، ولديهم مهارات ضعيفة فى التعامل مع الناس، ويحتاجون لإشراف دائم عليهم، وكان هذا مصدر ضيق وضغوط دائمة لها.

وكانت "أنيتا" مجتهدة فى العمل ومبدعة، وعازمة على إنجاح مطعمها، وكانت بحاجة للمطعم لتعيل نفسها وابنيها اللذين دخلا مرحلة المراهقة، ولا يزالان يعيشان معها فى المنزل. ولما أجهدها إدارة عملها ورعاية ابنيها بمفردها، وضعت كل طاقتها تقريبًا فى عملها وبيتها، فبعد أن كانت تقضى يومًا طويلاً فى العمل كانت تهرع للبيت لتعد الطعام لابنيها وترعى بيتها. وفى غمرة شعورها بالخوف والذنب، كفت عن فعل الأشياء التى كانت تساعدها على التعامل مع الضغوط فى الماضى.

وفى المساء الذى خذلها فيه أحد العاملين الجدد لديها بعدم حضوره للعمل، عادت إلى المنزل متعبة وكانت بحاجة لشخص تتحدث معه غير ابنيها، فاتصلت بصديقة لم تكن رأتها منذ زمن بعيد. استمعت صديقتها لما قصته عليها من خوفها، وقالت: إنها ليس لديها أى شىء تفعله على مدار اليومين التاليين وإنها تستطيع مساعدتها على إدارة المطعم، ولكن "أنيتا" كانت يائسة وفى أقصى حالات الضيق.

وعلى مدار اليومين التاليين، تحدثت "أنيتا" مع صديقتها "أورسولا" كثيرًا، فأخبرتها بأنها قطعت بالفعل خطوة كبيرة فى التعامل مع الضغوط لديها من خلال تقديمها المساعدة.

وكان الدعم والمعرفة اللذان اكتسبتهما من صديقتها أثناء حواراتها معها كافيين لمنحها الدفعة التى كانت بحاجة إليها للالتزام بخطة للتعامل مع الضغوط وعدم الانهيار الانفعالى. ولما كانت تعرف أن ابنيها ينبغى عليهما تقديم المزيد من المساعدة فى أعمال المنزل وإعداد الطعام، فقد جلست معهما وكتبت قائمة بالمهام الأسبوعية التى يتحملان مسئوليتها. ولأن ابنيها كانا فى بدايات مرحلة المراهقة، فقد أدهشها قبولهما السريع للتحدى، حيث أخبرتها ابنتها "جانين" بأنهما بدآ يقلقان عليها، وأنها هى وأخوها يجدان راحة فى أن يخففا عنها بعض ما لديها من ضغوط، بل إن "جانين" تبرعت بالذهاب للمطعم بعد المدرسة ومساعدتها فى إعداد بعض الوجبات لليوم التالى.

وخصصت "أنيتا" ساعة لنفسها كل ليلة تستطيع فيها فعل ما تحبه دون مقاطعة من ابنيها، فكانت تشعل شمعة وتضع نفسها فى حوض استحمام، وتستعد للتحرر من المشاكل التى تواجهها. وكان شعورها بالاسترخاء يتطلب ممارستها لبعض تمارين التنفس وكانت "أنيتا" تحب الرقص؛ لذلك حرصت على الخروج فى الإجازة الأسبوعية بصحبة بعض صديقاتها.

لم يتحسن موقف العمالة فى مطعمها كثيرًا، ولكنها حاولت أن تذكر نفسها باستمرار بأن من توظفهم لديها لن يكون لديهم نفس التزامها بالعمل، وقد ساعدها هذا التصور على التحرر من بعض توقعاتها من العاملين معها، فوجدت أنها أقل تعصبًا ضد العاملين معها. وقبل ذلك، عندما كانت ترى أحد العاملين لديها متلكئًا فى عمله، كانت تشعر بغضب، وتنظر عند درج النقود عندما لا يكون هناك عملاء أو عمل آخر يحتاج لأدائه لتنفس عن غضبها. وفى أحيان أخرى كانت تشعر بغضب بالغ لدرجة لم تكن ترى معها أن تتحدث مع ذلك العامل. وعندما كانت تفعل هذا كانت تبدو غاضبة، وكثيرًا ما كان العامل يشعر بضيق فى المقابل، والأسوأ من ذلك ألا يقول أى شىء، بل يرد بطريقة عدوانية سلبية بأن يتجاهلها، ويتواقح مع العملاء. والآن، إذا تسبب أى موظف فى ضغوط لدى "أنيتا"، فإنها تأخذ بعض الوقت لتفكر فى أشياء أخرى، وتعيد التركيز قبل أن تتعامل معه؛ وبذلك وجدت نفسها أقل غضبًا تجاه العاملين معها، وفى المقابل كانت ترى أن العاملين أصبحوا أكثر انفتاحًا على ما تقدمه من آراء ومردود.

وعلى الرغم من أنها لا تزال تعانى فى حياتها، وتمر بأوقات عصيبة، إلا أنها تستمتع أيضًا ببعض الفترات من السكينة والراحة.

"إن تبنى التوجه الصحيح يحول الضغوط السلبية إلى ضغوط إيجابية".

– دكتور " هانز سيلى"

أساليب لتقليل الضغوط

- **اذهب للتمشية فى الطبيعة.** ركز على الأشياء المحيطة بك، واستمع لتغريد الطيور، وأصوات الحيوانات الأخرى. انتبه للروائح، والألوان.
- **سجل شريطا بأصوات الطبيعة واستمع له بانتظام.** اشتر نافورة ماء، أو حوض سمك. إن صوت الماء مهدئ جدًا.

- **تعلم بعض أساليب التأمل الأساسية.** اضطجع، أو اجلس بحيث تشعر باسترخاء، ولا تتعرض لمقاطعة، ثم تصور أن أصابع قدميك تثقل، ثم كاحلى قدميك، ثم قدميك، ثم رجليك، ثم باقى أعضاء جسمك صاعدًا لأعلى مع تصور عضو واحد فى كل مرة. مارس التنفس العميق، بحيث يكون تنفسك ببطء من بطنك.

- **اشترِ حيوانًا أليفًا.** القطط والكلاب مليئة بالعاطفة، والتربيت على الفرو الناعم الجميل للحيوانات الأليفة باعث قوى على الاسترخاء.

- **اقضِ الوقت فى الهوايات والأنشطة التى تستغرقك تمامًا.** إذا كنت تحب الموسيقى، فاقض الوقت فى الاستماع للأعمال الموسيقية التى تحبها. وإذا كنت تحب استعمال يديك، فاشتغل بهما فى عمل يجذب كل انتباهك.

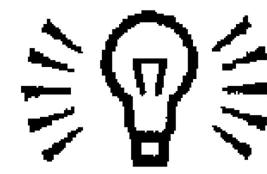
- **شاهد الأفلام والمسرحيات المضحكة.** شارك أصدقاءك الضحك، وفكر فى المواقف والقصص الفكاهية التى يمكنك مشاركتهم فيها. انظر من يستطيع تقديم أكثر القصص فكاهة فى تلك الليلة.

الفصل السابع عشر

السيطرة على الدوافع

"إن التاريخ الحقيقى للأحداث الإنسانية يوضح أن قسمًا كبيرًا من سلوكياتنا ناتج عن دوافع مفاجئة، ونوازع عرضية وليس عن العقل الذى نتفاخر به دائمًا".

- "ألبرت كوير": برلمانى بريطانى



أوضحت دراسة أجرتها جامعة ستانفورد فى بدايات ستينيات القرن الماضى على مجموعة من الأطفال فى الرابعة من أعمارهم أهمية السيطرة على الدوافع، حيث وُضع هؤلاء الأطفال فى حجرة، ووضع أمام كل منهم قطعة حلوى، ثم قال الراشدون لهؤلاء الأطفال: إنهم سوف يغادرون الغرفة لمدة عشر دقائق، وعند عودتهم سيعطون الأطفال الذين لم يأكلوا الحلوى عند عودتهم قطعة أخرى. إن عشر دقائق مدة طويلة على طفل فى الرابعة من عمره ليجلس فيها أمام قطعة حلوى دون أن يأكلها، فأكل حوالى ثلث الأطفال قطعة الحلوى فورًا، وانتظر بعضهم لفترة أطول، ولعقها بعضهم، وأكل بعضهم قطعًا صغيرة منها ولكنهم قاموا بأكلها كلها. واستطاع حوالى ثلث الأطفال التماسك دون أن يأكلوها، فكوفئوا بقطعة أخرى. ولأن آباء كل الأطفال المشاركين فى التجربة كانوا أساتذة بالجامعة – وهم الذين لا يغلب عليهم كثرة الحركة – فقد كان من السهل نسبيًا إجراء دراسات متابعة عليهم.

وتم تقسيم الأطفال إلى مجموعات وتمت المقارنة بينهم على عدد من المستويات المختلفة عند وصولهم المدرسة الثانوية، فوُجدت اختلافات فعلية بين مدى جودة

أداء المجموعتين، حيث كان أفراد المجموعة التى أكلت الحلوى بسرعة فى طفولتهم يعانون من مشاكل أكبر فى المدرسة والمنزل مقارنة بأفراد المجموعة التى قاومت دوافعها وكان أفراد المجموعة التى قاومت الحلوى يتمتعون بعادات الناجحين، وعلى المستوى الشخصى كانوا أكثر إيجابية وإصرارًا فى وجه الصعوبات، وذوى تحفيز ذاتى وقدرة أكبر على تأجيل الإشباع. وكان مستوى دخولهم أعلى، وزيجاتهم أكثر نجاحًا، ويتمتعون بصحة أفضل، ورضا أكبر عن أعمالهم، ويعيشون حياة أفضل مما يعيشه معظم الناس. وعلى الجانب الآخر، فإن من أكلوا الحلوى بسرعة كانوا يعانون من صعاب كثيرة فى مجالات كثيرة من حياتهم، حيث كان يغلب عليهم التردد، والعناد، وعدم الثقة فى الآخرين، وضعف الثقة بالنفس، واستمروا يعانون من مشاكل فى تأجيل الإشباع مما أدى إلى مستوى أقل من الرضا الوظيفى، ومشاكل روحية، وانخفاض فى الدخل، وصحة متدنية، وحياة محبطة.

الفم الثرثار

كم من حياة مهنية تجمدت، وفرصة فى العمل ضاعت نتيجة قول الناس أشياء غير مناسبة فى أوقات غير مناسبة. إن نوبة واحدة من نوبات الغضب غير المحكوم غالبًا ما تعود بالضرر على صاحبها. وبالمثل، فإن قول الأشياء المؤلمة فى نوبة غضب أو هياج قد يُحدث دمارًا دائمًا فى العلاقات مع المقربين منا. جميعنا قلنا وفعلنا أشياء أثناء غضبنا ثم تمنينا لو استطعنا سحب ما قلناه، وعادة ما يكون قد فات أوان ذلك؛ لأن الضرر يكون قد حدث بالفعل.

وهذه ليست مشكلة تؤثر علينا نحن الناس العاديين فحسب، فكم من شخص شهير أو سياسى دُمرت مسيرته العملية أو سمعته للأبد نتيجة لتسرع لسانه قبل تحكيمه عقله.

الإنفاق غير المراقب

ودافع الشراء يخلق صعوبات مالية ودمارًا لآلاف الناس فى أمريكا الشمالية، وبدلًا من إدخار المال لشراء منزل أكبر أو سيارة أفضل يختار الكثيرون تحقيق الإشباع الفورى، ويرهقون أنفسهم بأقساط الرهن العقارى أو أقساط شراء

السيارة. وعلى الرغم من أن طمع الشركات والمصارف غالبًا ما يكون مثار اللوم على هذا، إلا أنه شيء مستحيل لولا الأعداد الكبيرة من الناس غير المستعدين لتأجيل الإشباع. وفى حين أن المؤسسات المقرضة غالبًا ما تستفيد من سذاجة الناس، فإن الديون التى لا يمكن إدارتها لم تكن لتحدث لو تحلى الناس بالقدرة على الانتظار حتى يستطيعوا تحمل شراء منازلهم أو سيارتهم.

السيطرة على الدوافع والتلقائية

أحيانًا ما يحدث خلط بين ضعف السيطرة على الدوافع وبين التلقائية والمرونة، واللتين هما خاصيتان رائعتان. ولنضرب على هذا مثالًا أتمنى أن يوضح الفارق بين الأمرين. لنفرض أنك أخذت أنت وصديقك سيارتك ذات مساء لإجراء غسيل لها، وأثناء عودتكما قررت فجأة أنك تتوق إلى تناول قطعة آيس كريم، ودخلت فجأة إلى محل ووجد صديقك أن هذه فكرة جيدة وأنه يريد واحدة هو الآخر. إن هذه تلقائية، فهذا شيء ممتع، ولا يوجد أية تبعات سلبية خطيرة لفعله. والتلقائيون المرنون من الممتع صحبتهم لأنهم منفتحون على تجربة أشياء جديدة وتغيير الخطط، وفعل الأشياء بدافع اللحظة، وهو ما يكسر الروتين، ويعطى الحياة مذاقًا مختلفًا.

ولنأخذ المثال السابق للطرف الآخر، حيث مررت أنت وصديقك أثناء عودتكما للبيت بعد غسيل السيارة بتاجر سيارات، فشاهدتَ فى المعرض سيارة رياضية حمراء استحوذت على انتباهك، فدلفتَ إلى المعرض ودخلت السيارة الحمراء المعروضة، وبعد أن جلست خلف عجلة قيادتها، قررت شراءها. ويقرر صديقك – الذى لا يتمتع بالنضج ولا يضع صالحك نصب عينيه – حثك على شرائها. وعلى الرغم من أن شراءك لها سيضعك فى مأزق مالى حقيقى، حيث إنك متزوج وتعول طفلين صغيرين، وتدفع بالكاد أقساط الرهن العقارى على منزلك الذى اشتريته منذ ستة أشهر فقط. ومع ذلك، فإن فكرة مظهرك الرائع وأنت تقود لُعبتك الحمراء الجديدة تسيطر عليك، وسرعان ما يحصل تاجر السيارات على توقيعك له على عقد البيع. والآن، عليك العودة للمنزل، وتفسير ما حدث لزوجك القلق والمضغوط جدًّا بشأن الشئون المالية للأسرة. إن هذا ضعف فى السيطرة على الدافع، فلو كنت قد فكرت فى كل التبعات قبل اتخاذك القرار، فما كنت لتشترى السيارة.

أسلوب الثوانى العشر

إن مجرد العد حتى عشرة قبل الكلام أو السلوك من أسهل وأفضل النصائح المقدمة لمن يعانى من ضعف فى السيطرة على دوافعه؛ لأنه يتيح له الوقت ليفكر قبل أن يبدأ الفعل. ولقد أثبت أسلوب العد حتى عشرة فاعلية فى برامج إدارة الغضب، وسوف يثبت فاعلية فى السيطرة على الدوافع أيضًا. وعندما نبدأ فى التفكير، فإن ردود أفعالنا سوف تصمت أو تتغير بحيث تقل احتمالات قولنا أو فعلنا أشياء نندم عليها لاحقًا.

وأنا أستخدم أسلوب العد هذا عندما أجد نفسى فى مواقف تسيطر علىَّ انفعالاتى فيها. منذ عدة أشهر كنت أقود سيارتى فى الحارة اليمنى من طريق به ثلاث حارات، وكان ذلك فى بدايات فترة الظهيرة، وكان المرور خفيفًا. وفجأة قطعت الطريق أمامى سيارة؛ مما جعلنى أبطئ سرعتى فجأة. وفى غمرة انفعالى، كان دافعى الأولى هو أن أشغل نفير السيارة لأوضح لقائد تلك السيارة أننى غير راضٍ عن سلوكه. وكنت أرى أن ذلك السائق شخص أنانى أدرك فجأة أنه يحتاج للاستدارة يمينًا، وكان مستعدًّا لإبطاء المرور فى الحارة التى أقود فيها، والمخاطرة بوقوع حادث لمجرد ألا يسير لمسافة بضع بنايات حتى يصل إلى حيث يريد أن يصل. وبدلًا من الاستسلام لدافعى، وتوضيحى لذلك السائق مدى استهجانى لسلوكه؛ فقد بدأت فى العد حتى عشرة. وعندما بدأت العد، لاحظت أنه لم يعط إشارة باستدارته يمينًا. ولأننى كنت لا أزال أعتقد أنه ينوى الاستدارة يمينًا، فقد اعتبرت أن عدم إعطائه إشارة باستدارته مؤشر آخر على عدم مراعاته للآخرين. ومع ذلك، فبعد أن عددت حتى عشرة كان غضبى قد هدأ، ولم يعد لدىَّ دافع إطلاق نفير سيارتى. وبعد أن تحررت من الغضب، سيطر علىَّ الفضول حيث تساءلت عما سيفعله بعد ذلك، وعندئذ سمعت صافرة، حيث حضرت سيارة إسعاف إلى الحارة الوسطى من الطريق، فاتضح لى أن ذلك السائق لم يكن أرعن كما كنت أظن فى البداية، بل كان يفسح الطريق لسيارة الإسعاف التى رآها قبل أن أراها أنا. تخيل ما كنت سأشعر به لو كنت استسلمت لدافعى الأول. ربما كان الأمر قد زاد سوءًا، فربما كنت فى لحظة غضبى قد غيرت اتجاهى فورًا إلى الحارة اليسرى، وأمام سيارة الإسعاف القادمة مباشرة.

لقد أصبحت الحوادث بسبب الانفعالات على الطرق السريعة فى الولايات المتحدة

مشكلة كبرى، وتؤثر تأثيرًا سلبيًّا على الصحة، والأموال، والراحة الانفعالية. ويبدو أن الناس يشعرون باستحالة هزيمتهم بداخل سياراتهم، وكان بإمكانهم أن يعبروا عن إحباطاتهم بأمان. وهذا كثيرًا ما يؤدى إلى نتائج مأساوية تتمثل فى المواقف التى يثور فيها العنف، مما يؤدى إلى إصابات خطيرة، بل وحالات وفيات. ومن حسن الحظ أنه من الممكن أن يتسلح الناس ببضعة أساليب بسيطة للتغلب على الإغواءات الأولى المدمرة التى تؤدى إلى تصعيد فى حالات الهياج على الطريق، والتى تؤدى إلى نهايات مدمرة.

التعامل مع الانفعالات فورًا

إننا ما لم نستطع إيجاد طرق للتعامل الفعال مع الإحباطات اليومية فورًا وبكفاءة، فإن آثاره ستمتد لتشمل مجالات أخرى فى حياتنا. إننا قد نظل نشعر بالإحباط والغضب بسبب حادثة تعرضنا لها أثناء ذهابنا للعمل، فنصُب إحباطنا هذا على رئيسنا فى العمل، أو زملائنا، أو العاملين لدينا، أو عملائنا. وغضبنا بسبب موقف تعرضنا له قبل ترك العمل قد يؤدى إلى هياجنا فى وجه أزاوجنا، أو أبنائنا، أو حيواناتنا الأليفة. عندما أدرك أننى لا أزال أحمل من العمل انفعالات قوية إلى البيت، فإننى أجلس فى سيارتى لبضع دقائق وأغمض عينىَّ، وأركز على التنفس من بطنى، وأركز على إخراج الغضب من جسمى. وعندما أشعر بالهدوء وتمالك نفسى والتركيز أتوجه للبيت. وإذا لم يتوفر لى الوقت لفعل هذا مثلما يحدث عندما يكون لدىَّ موعد أو اجتماع سأتأخر عنه، فإننى أتنفس بعمق محررًا كل الطاقة السلبية من داخلى أثناء سيرى من مرآب صف السيارات إلى مكان عملى.

"فالحقيقة أن المخلوقات التى تحكمها دوافعها مخلوقات يحكمها اليأس".

ـ المؤلف " جوزيف كوزاو"

قصة "شون"

كان "شـون" عدو نفسه بخصوص الحصـول على عمل والترقى فيه. ولم يكن قصـور قدرتـه أو موهبته أو الفرصـة هو مـا يعيقه؛ فقد كان حاصـلاً على مؤهل جامعـى، وكان من يعرفونه يعتبرون ذكيًا، ومع ذلك فقد كانت نوبات انفعالاته فى الأوقات غير المناسـبة قد كلفته فرصًا للترقى فى عمله، بل وأحيانًا ما كانت تظهر أثناء إجرائه مقابلات التقدم للعمل.

وبعد سنوات من العمل بوظائف متواضعة، أتيحت له فرصة للعمل بوظيفة فى قسم للموارد البشرية، وهو مجال دراسته الجامعية. ولأنه كان مؤهلاً للعمل؛ فقد رُتب له لقاء تقدم للوظيفة. وكان العمل فى مدينة صغيرة تبعد ساعتين عن المدينة التى يعيش فيها، وكان يعرف أن فرص حصوله على عمل فى شركة صغيرة أفضل لأن أصـحاب هذه الشركة يجدون صـعوبة فى توظيف أصحاب كفاءات والحفاظ على عملهم لديهم.

حصـل "شـون" على الوظيفـة، وكانت هذه هـى الانطلاقة التـى كان بحاجة ماسة إليها ويتمناها، حيث أصبح التحدى الذى يواجهه بعد ذلك هو الحفاظ على الإيجابية وتجنب نوبات الغضب الانفعالية التى كلفته كثيرًا فى الماضى.

ولم يمض وقت طويل قبل أن يتعرض "شون" لاختبار، حيث كانت الشركة التى يعمـل بها جزءًا من تكتل اقتصـادى كبـير له فروع فى كل المـدن الكبرى بما فيها مدينته، وكان يأمل أن يتم نقله بسـرعة للعمل بمدينته، وبأسرع ما يمكن. احتفظ "شـون" بمنزله فى المدينة الكبيرة، واستأجر آخر فى المدينة التى يعمل بها، وكان يعود فى الإجازات الأسبوعية التى كان يعيش ينتظرها إلى مدينته.

وفى غضـون شـهر من بدئه وظيفته الجديدة، وجد إعلانًا عن وظيفة على بريده الإلكترونـى للعمـل بوظيفـة فى الشـركة بفرعها فى مدينتـه، فتقدم للوظيفـة فورًا، فاستدعاه مديره "ستيفن" فى اليوم التالى إلى مكتبه، وقال له: "سمعت أنك تقدمت بطلب للوظيفة بمدينة توكسـون، ولكـن ينبغى عليك أن تعمل لدينـا لمدة عام. أعرف أنك تريد أن تنتقل إلى مدينتك، ومع ذلك فلا بد أن ندربك ونفعل كل اللازم معك".

ولم يكن "شـون" يعرف أى شـىء عن قاعدة قضـاء عام كامل قبل إمكان نقله لمكان آخـر، فلم يكـن هذا مذكورًا فـى عقد العمل الذى وقعـه قبل بدء العمـل. وكانت أول فكـرة خطرت بباله أن هذا مجموعـة من الحماقات، وأنهم ليس من حقهم فعل هذا.

في الماضي، كان "شون" يغضب ويقول لرؤسائه في العمل: إن شركاتهم لديهم مخططات غير شريفة، ومع ذلك فلم يفعل ذلك هذه المرة، بل انتظر حتى بدأ غضبه يهدأ، ثم أجبر عقله على معاودة التفكير في هدفه الرئيسي لوجوده في هذه الشركة، وما يحتاج إليه للتوافق مع هذا الهدف. وركز على حقيقة أنه سيحتاج لدعم "ستيفن" وإحالته حتى يتمكن من الانتقال إلى عمله بمدينته. أخفى "شون" غضبه وإحباطه، وأخبر "ستيفن" بأنه لم يكن يدرك أنه من المتوقع منه أن يقضي عامًا في العمل معهم، ولكنه يدرك أسباب ذلك. شعر "ستيفن" بالراحة لأن "شون" تعامل مع الموقف بأفضل مما كان يتوقع له وعلق قائلًا: "إن الأمر يستحق المحاولة".

وبذلك خطا "شون" خطوة مهمة جدًّا في برنامجه لتحسين ذاته، حيث إن تسليمه لقضاء عام بتلك الشركة جعله عاقدًا العزم على تحقيقه أقصى ما يستطيع تحقيقه من الموقف. وعلى الرغم من أن زملاءه كانوا ودودين ومساعدين، إلا أنهم كانوا أناسًا من سكان مدينة صغيرة لم يكن بينه وبينهم الكثير من الأمور المشتركة.

وبعد ستة شهور له بالعمل، كانت مهاراته الجديدة في السيطرة على دوافعه على وشك أن توضع في اختبار جديد، حيث استعانت به الشركة لإدارة العمل الأساسي للموارد البشرية بها، وكان هذا هو ما ورد في الإعلان عن الوظيفة وتوصيفها على الرغم من أن جزءًا من مهامه في تلك الوظيفة كان يتضمن المساعدة في المهام الإدارية كلما دعت الحاجة لذلك. وكانت هذه الحاجة – كما قيل له – هي تغطية فترات الإجازات والمساعدة أثناء فترات قليلة مشغولة بالعمل. وقد أهَّل نفسه لهذا وقبله كجزء من عمله بشركة صغيرة، وكان عمله يسير على ما يرام حتى ذلك الوقت، حيث قلما كانت "جانيت" – رئيسته المباشرة – تشرف عليه، وكانت تتركه ينجز مهام عمله وحده، فقدر الاستقلال الذي منحه له هذا.

إلى أن ألقت عليه "جانيت" قنبلة ذات يوم بعد أن كان قد بدأ أداء المهام الإدارية لنصف وقته في العمل، وفي ذلك الوقت كان المسئول الإداري قد أصيب بوعكة صحية مما جعله يعمل بدوام جزئي، فكانت القشة التي قصمت ظهر البعير. في البداية، أُجبر "شون" على البقاء في الوظيفة وحرم من حقه في الانتقال إلى مدينته، والآن سيجعلونه يقوم بعمل من الواضح أنه خارج نطاق مسئولياته وظيفته. وعلى الرغم من أنه لم يكن يستطيع التظاهر

بالحماس، إلا أنه على الأقل لم يظهر غضبه المباشر تجاه رئيسته فى العمل. ومرة أخرى، أجبر "شون" نفسه على قضاء بعض الوقت قبل أن يتحدث، حيث فكر فى أهدافه والتى كانت تتمثل فى مغادرة تلك المدينة بأسرع ما يستطيع. وكان يعلم أنه حتى يستطيع هذا، فإنه يحتاج لرئيسته المباشرة بدرجة أكبر مما يحتاج لمديره، لأنه من المؤكد سيحتاج لتزكية رئيسته المباشرة له قبل أن يستطيع الانتقال.

وعندما فكر فى هذا، أدرك "شون" أن أمامه أحد خيارين، فإما أن يقوم بالمهام الإدارية الجديدة على مضض ويشتكى طوال الوقت مما قد يؤدى إلى غضب رئيسته المباشرة، فينتهى بها الأمر أن تقدم إحالة سيئة له مما يؤكد عدم حصوله على الانتقال فى أى وقت قريب، أو أن يؤدى مهامه الجديدة دون شكوى على الأقل، وهو ما قد يضمن له إحالة جيدة. ولأنه كان سيؤدى العمل فى كلتا الحالتين؛ فقد قرر أن يستخدم الموقف لصالحه. وجد "شون" أنه عندما استطاع التحرر من استيائه وغضبه من الموقف، كان الوقت الذى يقضيه فى العمل أكثر بهجة.

ومع اقتراب عام العمل من نهايته، بدأ "شون" يبحث عن الفرص فى مدينته توكسون، فأجرى مجموعة من مقابلات التقدم للعمل، ولكنها لم تكن موفقة، ثم جاءت الوظيفة التى لم يكن لديه اهتمام قوى بها فحسب، بل وكانت تقدم فرصة للترقى أيضًا. لقد فعل "شون" ما ينبغى عليه فعله، وكان مستعدًا. وبعد بضعة أيام كان لديه سؤال لرئيسته المباشرة، وكان باب مكتبها مفتوحًا عندما اقترب "شون" منه، فسمعها وهى تتحدث عبر الهاتف قائلة: "إنه يتمتع بدرجة كبيرة من روح الفريق". وعندئذ رأته، فقالت شيئًا لمن يحدثها عبر الهاتف، ثم اقتربت من الباب واعتذرت له وقالت: إنها كانت تجرى حوارًا شخصيًا.

وقد استغرق الأمر منه بضع دقائق حتى يدرك أنها كانت تقدم إحالة له. ولشعورها بالحرج، أكدت له رئيسته فى العمل بعد ذلك أنه قد قاطع حديثها الشخصى. بدأت آمال "شون" ترتفع وهو يعرف أن كل الدلائل توضح أن لديه فرصة جيدة ليس للعودة إلى مدينته فقط، بل وإلى وظيفة أكثر إرضاء. وفى اليوم التالى، رن هاتفه فاستطاع من خلال شاشة إظهار رقم الطالب أن يعرف أن المتصل من قسم شئون العاملين بمكتب الشركة فى مدينته، فبدأت ضربات قلبه تتسارع، وأخذ نفسًا عميقًا قبل أن يرفع سماعة الهاتف، ثم عرض عليه صوت محدثه عبر الهاتف الوظيفة.

وكان كل ما استطاع "شون" فعله هو كتمانه صرخة من أعماقه يقول فيها: إنه موافق بالطبع على قبول الوظيفة. وبعد أن وضع سماعة الهاتف، كان أول دافع لديه هو أن يجرى عبر طرقات الشركة، وضرب الهواء بقبضة يديه وقول: "نعم! نعم! نعم!"، ولكنه قاوم الدافع لفعل هذا، وأخذ الوقت للتفكير فى الأمر، فأدرك أن بعض زملائه قد لا يشاركونه فرحه. لقد كانوا يعاملونه جيداً، فقال لنفسه: إنهم قد يعتبرون حماسه للانتقال إلى توكسون رفضاً شخصياً منه لهم؛ فجلس ساكناً لفترة طويلة يستمتع باللحظة فحسب، ولكن الأمر رائع! لقد استطاع أخيراً وضع الوحش بداخله الذى ضيع عليه فرصاً كثيرة خلف القضبان، وحملت يده المفاتيح!

"إذا قدر لى أن أتزوج، فسوف يكون ذلك القرار بدافع فجائى - كذلك القرار الذى يتخذه أحدهم حينما يقرر ان يطلق النار على نفسه".

- "إتش. بال. مينكن": صحفى، وكاتب مقال،
ومحرر صحفى، وكاتب ساخر،
وناقد فى مجلتى Time، و Culture

أساليب لتقليل الدوافع المدمرة

- **مارس العد حتى عشرة قبل أن تصدر رد فعل تجاه أية مشاعر قوية من المحتمل أن يكون لها تبعات سلبية.**
- **انتظر حتى تشعر بأنك تسيطر على كلماتك قبل أن تتحدث.**
- **ابتعد بجسمك عن الموقف المتوتر إذا اضطررت لذلك.**
- **فكر فى المواقف التى شعرت فيها بغضب، ولكنها لم تكن كما كنت تتصور.** وعلى سبيل المثال، فقد كنت منذ يومين فى مرحاض عمومى، وظل أحدهم يطرق على الباب على الرغم من أنه كان من الواضح أنه مغلق، فوجدتُ أنى بدأت أغضب، وكان أول رد فعل لى سيكون الصراخ قائلاً: "ماذا دهاك؟ ألا ترى أن شخصاً هنا؟!". ومع ذلك، فعندما فكرت فى الأمر أدركت أن

الشخص الطبيعى لن يتصرف بهذه الطريقة. وبعد شعورى بالاستثارة رأيت أن من يطرق على الباب معوق ذهنيًّا، فشعرت بامتنان لعدم إطلاقى العنان لدافعى الأول.

- **أوجد شخصًا أو جماعة تنفس عن غضبك وغيره من الانفعالات القوية معها إذا كان هذا آمنًا.** إننى أقدم فى نهاية هذا الكتاب قائمة بالمنظمات والمؤسسات التى ترحب بالمنضمين إليها رجالًا أو نساء، وتعمل على معالجة الانفعالات الحادة.
- **عندما تشعر بأن انفعالاتك تتسرب منك، ففكر فى هدف.. شىء إيجابى تريد أن تخرج به من الموقف.**
- **استخدم القرارات التى اتخذتها وفقًا لضعف قدرتك على السيطرة على الدوافع لصالحك.** ويمكنك فعل هذا من خلال تذكرها كلما وجدت نفسك تحت إغواء دافع مدمر.
- **ضع ملصقًا لنفسك حيث تراه يوميًّا (على مرآة حمامك، أو بجوار عجلة قيادة سيارتك).** وينبغى أن يتضمن هذا الملصق شيئًا مثل: "عندما أجد نفسى تحت إغواء دافع، فسأتذكر الموقف الذى....".
- كافئ نفسك على عدم الاستسلام لانفعال سلبى بأن تفعل لنفسك شيئًا لا تفعله فى الظروف العادية.
- **اطلب من أفراد عائلتك ممن تثق بهم أن يواجهوك إذا رأوك على وشك التصرف بدافع من الانفعال.**

الجزء السادس

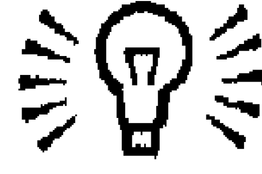
الحالة المزاجية العامة

الفصل الثامن عشر

السعادة

"سر السعادة هو: أكثر من اهتماماتك قدر الإمكان،
واجعل ردود أفعالك تجاه الأشياء أو الناس التى تثيرك
ودودة قدر الإمكان".

ـــــ "براتراند راسل": فيلسوف وعالم
رياضيات بريطانى حاصل على جائزة نوبل



هل أنت سعيد؟ لا بد أن يكون هذا السؤال واحدًا من الأسئلة الأكثر أهمية فى الحياة، وهو سؤال نُسأله ونسأل عنه كثيرًا. إننا جميعًا نظن أننا نفهم السعادة، ولكن هل نفهمها حقًّا؟ هل نعرف متى نشعر بالبهجة؟ هل نستطيع فعلًا أن نعرف إن كان القريبون منا سعداء أم لا؟

بعد كل شىء وفى نهاية اليوم يبدو أن السعادة أهم شىء، لأننا ما لم نشعر بها فى النهاية، فما فائدة كل ما سواها؟ وقد استحوذت فكرة السعادة على الأمريكيين لدرجة أن أدرجها دستور الولايات المتحدة فيه. لماذا يشعر معظمنا بعدم السعادة على الرغم من ثرائنا المادى الذى يحسدنا عليه الملايين من البشر الأقل حظًّا؟ على الرغم من حقيقة الزيادة الهائلة فى دخول الناس فى أمريكا الشمالية على مدار الأربعين عامًا الماضية، إلا أنه لم تحدث زيادة موازية فى الشعور بالسعادة. يقول حوالى ربع الأمريكيين فى أية لحظة من الوقت: إنهم مكتئبون، ويزعم أقل من ثلاثين بالمائة منهم أنهم سعداء جدًّا.

وما السر؟ ليس هناك سر

ليس هناك سر واقعى لإيجاد السعادة، فليست لها وصفة سحرية اكتشفها بعض الناس ولم يكتشفها غيرهم. ولقد توصلت كل الدراسات التى أجريت على السعداء من الناس إلى نفس النتائج، وهى أن جزءًا من سعادتنا تحدده عوامل وراثية، حيث نولد بمستو معين من السعادة نرثه عن آبائنا، وتبلغ تقديرات هذا الجزء حوالى ٥٠٪ من مستوى شعورنا بالسعادة. ولذلك فإن سعادتنا معدة سلفًا بدرجة محددة، وعلى الرغم من أنه يبدو أن أحداث الحياة تغير هذا المستوى، إلا أننا نعود إليه فى غضون عامين من تلك الأحداث، ويبدو أنه لا توجد اختلافات بخصوص إن كان حدث معين يزيد من سعادتنا أو يقلل منها. إن الفائزين بتذاكر اليانصيب ذات المبالغ الكبيرة يشعرون بالسعادة لفترة قصيرة من الوقت قبل أن يعودوا لمستوى سعادتهم قبل فوزهم بها. ونفس الحال تنطبق على من تعرضوا لمأساة ألزمتهم مقعدًا متحركًا، حيث اتضح أنهم يعودون فى خلال عامين إلى المستوى الذى كان لديهم من السعادة من قبل.

خصائص السعادة

شعر "دان بيكر" – مدير برنامج تعزيز الحياة بمدينة كانيون رانش – بما يجعل الناس *سعداء، حيث قال فى كتابه What Happy People Know?*:

"إن قرار أحدهم بأن يكون سعيدًا أشبه بقراره أن يكون أكثر طولًا، وذلك لأن السعادة ليست كيانًا كاملًا فى حد ذاته، بل هى مجموعة من اثنتى عشرة خاصية مهمة هى: الحب، والتفاؤل، والشجاعة، والشعور بالحرية، والفاعلية، والأمان، والصحة، والتدين، والإيثار، والفهم الصحيح، وروح الفكاهة، ووجود الهدف. وهذه هى الأشياء التى ينبغى أن تفكر فى إنجازها والتمتع بها.

ومن طرق تطوير هذه المهارات لدينا أن نفعل الأشياء التى تشعرنا بالرضا. وعندما نفعل شيئًا يشعرنا بالرضا، فإننا نكون أكثر استقبالاً لكل الخصائص التى تؤدى إلى السعادة. وكثيرًا ما يكون

الشيء الذى يشعرنى بالسعادة أن أنظر إلى كلبىَّ "بادى"، و"كوكو" فأنا أستطيع قضاء ساعتين على الأريكة، وكل منهما موجود على أحد جانبى يستمتع بمداعبتى له أو تربيتى عليه، والشيء الآخر الذى يشعرنى بالسعادة هو الكتابة. وعندما أشعر باستثارة فى شرح شيء أعتبره مهمًّا، فإننى أجد نفسى مغمورًا فيه بالكامل.

"أوجد الأشياء التى تغمرك بالكامل، والتى تستحوذ على كل تركيزك وانتباهك. ابحث عن فرص لفعل المزيد من الأشياء التى تغمرك تمامًا، وترقب دائمًا الأشياء الجديدة لتجرب فربما تشعر بأنك تستمتع بها. فكر فى أغنية تجعلك تشعر بالرضا، ومن الأفضل أن تغنى أنت نفسك أغنية أو لحنًا سعيدًا. كن منفتحًا دائمًا للخبرات الجديدة؛ لأننا لا نجيد دائمًا الحكم على مدى شعورنا بالبهجة بسبب شيء ما حتى نجربه. واصل التحلى بعقلية منفتحة على كل الخبرات الجديدة. واعتبر استكشاف مصادر السعادة كما لو كان مغامرة"[1].

العادات الذهنية للسعداء

وجدت "مارسى شيموف" مائة من أكثر الناس سعادة ودرستهم لتحدد ما يشتركون فيه، فاكتشفت أنهم "بدلاً من أن تغمرهم الأفكار السلبية أو الدخول دائمًا فى استجابة الهجوم أو الانسحاب، فإنهم لديهم عادات تمكنهم من الاستجابة بسهولة أكبر من المركز الأعلى فى أمخاخهم، وهو القشرة المخية الجديدة. ومن خلال مقابلاتى مع السعداء المائة وجدت أنهم لا يؤمنون بكل شيء يفكرون فيه"[2].

ووجد البحث أن السعداء يغلب عليهم أيضًا ألا يتعاملوا مع أفكارهم السلبية بمحمل جدى وبمعناها الحرفى، ويتحققون من دقتها، ويبذلون جهدًا للتسامى عليها. إنهم لا يبددون الكثير من وقتهم وجهدهم فى التصارع مع أفكارهم السلبية لثقتهم فى أن بمقدورهم التسامى عليها، وأن هذه الأفكار سوف تزول. ويغلب على السعداء أن يدخلوا أفكارهم الإيجابية، ويستخرجون منها كل ذرة من البهجة.

علينا - كلما وجدنا أنفسنا نتبنى أفكارًا سلبية - أن نجعل عادتنا أن نجد شيئًا إيجابيًّا فى الموقف لنركز عليه. وقد يبدو لنا هذا فى البداية متطلبًّا جهدًا كبيرًا،

ولكنــه سيصــبح عملًا آليًّا بعد فترة من الوقت، وهذا ســيقلل قــدر الوقت والطاقة اللذين نقضــيهما فــى التفكير فى الجوانب الســلبية. وإذا لم نســتطع فعل هذا فى بعض الأحيان، فليس علينا ســوى أن نترك الفكرة السلبية تذهب فحسب، حاول أن تركز على شىء آخر مثل:

- مقطوعة موسيقية مفضلة.
- وقت جيد قضيته مع الأسرة أو الأصدقاء.
- ملاحظة شــىء فى البيئة وطرح الأســئلة بشأنه. وعلى ســبيل المثال، إذا وجدت نفسك غاضبًا بسبب شىء أثناء قيادتك السيارة، فلاحظ السيارات من حولك.. أى تلك السيارات بارزة؟ وما الذى يجعلها بارزة؟ تخيل أنك تقود سيارة منها.

لا تكافح لتجد فكرة إيجابية إذا لم تأتك فورًا، بل ركز على شىء محايد فحسب. بعض الناس لديهم ســوار مرن على معاصم أيديهم.. وقتما يجدون أنفسهم يتبنون أفكارًا ســلبية. وهذا يســاعد على التحرر من الفكرة الســلبية للحظة ثم الاستمرار لتبنى فكرة إيجابية.

وعلــى الجانب الآخر، فإننا يجب أن نديم من التمســك بالأفكار الإيجابية بقدر ما نســتطيع. ركز على هذه الأفكار وقوِها من خلال التفكير فى الخبرات الإيجابية الأخــرى عندما تبدأ هــذه الأفكار فى الضــعف. وعلى الرغم من أنــه قد يكون من الصــعب مراقبة ما نفكر فيه بصورة مستمرة، إلا أن مشاعرنا مؤشرات جيدة على نوعية أفكارنا. وإذا كانت مشاعرنا جيدة، فستكون أفكارنا جيدة أيضًا.

سحر التركيز

فــى كتابه *Flow*، قال "ميهالى تسيكســينتميهالى": إن هناك علاقة وثيقة بين الســعادة والتركيز. وقد أجرى دراسة بحثية توسعت لتتضمن أكثر من عشرة آلاف شــخص على مدار فترة تجاوزت خمســة وعشرين عامًا. وكان الواقع عليهم البحث يتعرضــون لرنــين جهاز البيجر بصــورة عشــوائية، ثــم طُلب منهم تقييم مســتوى الســعادة التى كانوا يشــعرون بها عند تنشيط جهاز البيجر، فاكتشفت الدراسة أنه

كلما زاد انغمار الواقع عليهم البحث فى أية مهمة يقومون بأدائها، زاد مستوى سعادتهم. ومن المثير أن الواقع عليهم البحث لم يكونوا قادرين دائمًا على التنبؤ بالنشاط الذى يجعلهم سعداء. ومع ذلك، فقد اكتشفت الدراسة أنه كلما زاد انغمارهم بالكامل فى فعل شىء، وأخرجهم جهاز البيجر عن تركيزهم، فإنهم يدركون أنهم كانوا سعداء للغاية فى أداء ذلك النشاط ومن خلال بحثه المطول، استنتج "ميهالى" أن السعادة ترتبط ارتباطًا قويًّا بالتركيز، وقلما نشعر بالسعادة ما لم نكن مركزين، ومن الاستنتاجات المثيرة الأخرى أننا لا نشعر بالسعادة إلا بعد انتهاء الحدث. وفى حين أن انغمارنا بالكامل فى أى حدث هو ما يجلب لنا السعادة، فإننا نكون فى حالة من التركيز القوى لدرجة لا نعى معها أننا سعداء، ونحن لا نستمتع ببهجة السعادة من خبرة معينة إلا بعد أن تحدث.

السعادة تنبع من الداخل

يعتقد الكثيرون أنهم سيشعرون بالسعادة بعد شراء منزل جديد، أو الزواج من زوج رائع، أو شراء سيارة جديدة، أو الترقية فى العمل. ويرى آخرون أنهم سيجدون السعادة فى السلوكيات الإدمانية مثل الكحوليات والقمار. وما يفعله هؤلاء هو مجرد تسكين مؤقت لألم غياب السعادة، وعندما تتلاشى آثار ما يدمنونه، فإنهم يجدون أنهم قد عادوا إلى حالهم القديمة من غياب السعادة. وقد اكتشف الباحثون أن حوالى ٥٠٪ من شعورنا بالسعادة يعود إلى أسباب وراثية؛ لذلك فمن الواضح أننا نولد ولدينا استعداد معين للسعادة، ومع ذلك فقد أوضحت البحوث أن الأشياء الخارجية مثل الممتلكات المادية لا تشكل إلا نسبة أقل من ١٠٪ من مجمل شعورنا بالسعادة، وهذا يعنى أن أكثر من ٤٠٪ من سعادتنا تنبع من داخلنا، ونحن نستطيع إيجاد هذه النسبة إذا وضعنا الأشياء التالية نصب أعيننا:

- **تحديد كيفية استجاباتنا لكل المواقف.** أوضح "فيكتور فرانكل" – الناجى من معسكرات اعتقال النازى – أن لدينا سيطرة كاملة على اختيار ردود أفعالنا تجاه كل المواقف. وقد استطاع "فرانكل" – حتى وسط رعب وبشاعة معسكرات الاعتقال – أن يجد أمثلة على الطيبة الإنسانية ورقى الأخلاق. لقد استطاع أن يجد ما يكفى من إيجابيات تمكنه من النضال يوميًّا والبقاء على

قيد الحياة. ومن الطرق التى نستطيع من خلالها زيادة البحث عن الإيجابيات أن نحتفظ بكتاب امتنان. اكتب فى نهاية كل يوم كل الأشياء التى تمتن لها فى ذلك اليوم. وكلما زاد تفكيرنا فى الأشياء التى نمتن لها، زادت سهولة تقديمنا ردود أفعال إيجابية فى كل المواقف.

- **بمقدور كل إنسان أن يسعد إذا سارت الأمور على ما يرام، ولكن الضحك عندما لا تسير الأمور على ما يرام يتطلب ذكاء انفعاليًا.** فى الأوقات الجيدة يستطيع الجميع بمن فيهم المتشائمون أن يجدوا شيئًا يمتنون له، أما فى الأوقات العصيبة فإنه يكون من السهل على من لديهم الاستعداد للأفكار السلبية معاودة نمط التفكير السلبى، وهنا تلعب عادات الامتنان اليومية دورها فى تشكيل الفارق. فى الأوقات العصيبة يكون لدى المعتادين على الإيجابية والشعور بالرضا الكثير من البدائل ليختاروا من بينها، لأنه فى تلك الأوقات العصيبة نرى المزايا الحقيقية لمواصلة بناء أفكارنا الإيجابية وشعورنا بالامتنان، لأنها ستدعمنا وتقوينا فى الأوقات العصيبة وسيستطيع المتفائلون أيضًا أن يقولوا: "وهذا أيضًا سوف ينقضى" لأنهم يعتقدون أن الكون خيرٌ بطبيعته، وأن الأوقات العصيبة ليست إلا فترات مؤقتة.
- **عدم التقليل من قدرة المرء على تغيير الحالة النفسية والمزاجية للآخرين من حوله.** هل سبق لك أن شاهدت محاضرًا قويًا يستحوذ على انتباه المستمعين إليه، ويخرج منهم انفعالات قوية مثل البهجة، والخوف، والغضب؟ لقد استطاع الخطباء المفوهون إلهام الجماهير إلى حالة من الحماس والتشجيع. ومع ذلك، فإننا جميعًا لدينا قدرة هائلة على التأثير على الحالات المزاجية لمن حولنا. هل سبق أن رأيت شخصًا سلبيًا يجذب مجموعة من الناس فى الغرفة إلى تفكيره السلبى؟ وعلى الجانب الآخر، هل سبق أن رأيت حجرة مليئة بالناس تزداد حيوية وصحة عندما يتحدث شخص إيجابى؟ كن شخصًا يزيد الغرفة التى يوجد بها أناس حيوية عندما يدخل الغرفة. وإذا كان قد سبق لك أن رأيت شيئًا مثل هذا، فإنك تعرف مدى روعة وقوة هذا الشعور.

"كم كانت حياتى رائعة! ليتنى كنت قد أدركت هذا قبل الآن".

– الروائية الفرنسية "كوليت"

قصة "بيب"

من عاداتى السيئة التى عملت على التحرر منها عادتى فى زيادة سرعة قيادتى للسيارة بداخل مدينة محددة السرعة. وبسبب هذا السلوك، فقد قمت بالعديد من الرحلات للمحكمة المحلية. وعلى الرغم من بذل أفضل جهودى فى أن أشرح للقاضى الظروف المتفردة لموقفى، إلا أن "مذنب" هو الحُكم الذى أتلقاه دائمًا. وبعد خبرة ما أمر به فى المحكمة، تظل هناك مشكلة الوقوف فى طابور طويل بانتظار المحصل المتاح لدفع الغرامة المرورية، وهذا تصحبه طقوس، فغالبًا ما يحب الواقفون فى هذا الطابور تبادل قصص إحباطاتهم مع غيرهم من غير المحظوظين فى نفس الموقف. وليس هناك أى شخص سعيد هناك، والجو فى المكان كئيب، فقلما ابتسم أحدهم أو ضحك. والمحصل على طاولته هو أول شخص يرونه بعد الاستماع إلى وقائع المحكمة وهو يأخذ منهم مالاً لم يكتسبوه بسهولة، ومن الطبيعى أن يكون هناك الكثير من الغضب والإحباط ـ الذى أسىء توجيهه ـ موجهًا إلى هؤلاء المحصلين. ومن الواضح أنه قد حدث ما يكفى من مشاكل لدرجة أن لافتتين قد شيدتا كتب عليهما: "لا تسامح: ليس فى هذا المكان للعمل أى تسامح مع اللعنات، أو الشتائم، أو رفع الصوت، وإذا قمت بأى من هذه السلوكيات، فسوف يرفض العاملون خدمتك".

وفى الفترة الأخيرة كنت واقفًا فى طابور فى محكمة لدفع غرامة سرعة. وكان يقف بينى وبين المحصل رجل آسيوى ضئيل الجسم وكان يضحك ويواصل الضحك، ثم قدم الفواتير ليدفع الغرامة المقررة عليه. توقف كل شخص عن فعل ما يفعله، وحملق فيه. والاحتمال أن الجميع ظنه ثملاً، أو متعاطيًا لبعض أنواع المخدرات، أو "غائبًا عن الوعى" وقبل أن ينصرف من الطابور قال: "الآن أنا حر". ولأننى كنت خلفه فى الطابور، فقد ذهبت لآخذ مكانه. وكانت الموظفة محصلة الغرامات قد حصلت منى غرامة من قبل، وظهر على وجهها تعبيرات تحمل معنى: "لا تقل لى أية سخافات، أو تختلق أية قصص. ادفع الغرامة بأسرع ما يمكن ثم اغرب عن وجهى!".

ومع ذلك، ففى ذلك اليوم رأيت تعبيرًا غريبًا على وجهها. وبدا كما لو كانت بداية ابتسامة على وجهها. وربما كانت ابتسامة بسيطة مصطنعة. ولما لاحظت هذا التعبير استجمعت شجاعتى، وتعاملت معها بأسلوب مختلف، فقلت: إننى لم أرَ فى حياتى شخصًا سعيدًا بدفع غرامة مثل ذلك الآسيوى، فضحك كلانا على هذا، وقلت: إنه ليست هناك أية نصيحة لكيفية ملء استمارة الغرامة، وفى ذلك الوقت كانت المحصلة فى روح دعابة جيدة بابتسامة كبيرة، وانفتاح، واسترخاء بعد أن أصابنا شخص ثالث بعدوى جعلت تعاملى معها ممتعًا وسارًّا مما جعل بقية يومى مشرقًا. وانصرفتُ من هناك، وأنا أعتبر أن هذه لحظة متميزة جدًّا؛ فقلما تتكرر فى حياتى، وعندما تحدث فإنها تحدث لهدف أو لغرض.

لم أكن أعرف أن القدَر قد رتب لى مقابلة هذا الرجل الآسيوى فى طابور، وهو الرجل الذى غيَّر من الحالة المزاجية لشخصين اثنين على الأقل فى ذلك اليوم المشهود.

ليس من الشائع بالنسبة لى أن أعمل بعد انتهاء ساعات العمل، فغالبًا ما يأتى الساعى لينظف لى مكتبى بينما أنا لا أزال أعمل. وقد لاحظتُ أن كل السعاة تقريبًا أجانب، ربما كانوا مهاجرين منذ فترة قصيرة يجدون صعوبة فى إيجاد نوعية أخرى من الوظائف، وعندما كنت أحاول إجراء حوار أساسى معهم، كانوا يتحدثون بلهجة غريبة، ولكننى لاحظت ذات يوم رجلًا آسيويًّا قصيرًا نحيفًا لم أكن قد رأيته من قبل، فقلت لنفسى: "لقد رأيت هذا الرجل من قبل"، ثم تذكرت فجأة أنه كان الرجل الذى وقف أمامى فى الطابور لدفع غرامة المرور فى المحكمة، فأذهلنى هذا التقلب فى الأحداث، وحاولت إجراء حديث قصير معه، حيث كنت أتوق بشدة لمعرفة ما الذى من شأنه أن يضايق هذا الرجل.

وعلى مدار فترة من الوقت بدأنا نتجاذب أطراف الحديث بصورة منتظمة. وعندما كنت أعرف بقدومه، كنت أعد القهوة وأدعوه لأخذ استراحة من عمله وتناول القهوة معى. وكان قد تغلب على خجله وتحفظه ببطء، وبدأ يحكى لى حكايات عن ماضيه.

وفى النهاية، وبعد بضعة أشهر شعرت، براحة كبيرة تجاهه، وكان اسمه "ييب"؛ فأخبرته بأننى كنت فى الطابور الذى كان فيه يوم أن دفع الغرامة وشاهدتُ ما فعله مع المحصل. وحتى يشرح لى الأمر، فقد أوضح لى ما كان يحدث فى وطنه فى ذلك الوقت. هاجر "ييب" من فيتنام، وكان واحدًا ممن خاطروا بحياتهم فى السفر بالقوارب الصدئة القديمة وحُشروا فيها بحثًا عن فرصة للحرية وحياة جديدة. وكان "ييب" يعمل مُدرسًا فى جنوب فيتنام، وبعد استيلاء الشيوعيين على السُلطة هناك، أُرغم على تدريس أشياء لم يكن يؤمن بها، وتعرض للسجن لاستمراره فى تدريس أشياء لتلاميذه كان الشيوعيون قد منعوا تدريسها. وقال لى: إنه عندما كان يُتهم المرء بشىء هناك، فإنه يوضع فى القائمة السوداء لدى الحكومة إلى الأبد، حيث يتم تسجيل كل أقواله وأفعاله، ويتجسس زملاؤه عليه ويبلغون عن أية سلوكيات مثيرة للظن لديه. وعلى الرغم من أنه قضى عقوبته، ودفع مقابل كل ما اتُّهِمَ به، فإنه لم يتحرر أبدًا. أما فى بلده الجديد، فقد كان الأمر مختلفًا، حيث يدفع المرء الغرامة ويتحرر فعلاً.

ينجذب الإيجابيون والسعداء من الناس بصورة طبيعية إلى غيرهم من الإيجابيين والسعداء. ولعلك تعرف المثل القائل: "البؤس يحب الصحبة". هل تريد أن تجذب الناس البائسين إلى حياتك. إن هذا سهل، فكل ما عليك هو أن تكون بائسًا. وفى مقابل ذلك، فإن السعداء يفعلون أقصى ما يستطيعون فعله لتجنب البائسين. اهرب – ولا تبتعد فحسب – عن الناس السلبيين، لأنهم سيستنزفون طاقتك. وهناك شىء إيجابى فى كل المواقف التى تواجهها على الرغم من أنه قد لا يكون واضحًا دائمًا فى وقتها.

وعلى خلاف "ييب"، فأنا لا أستطيع أن أرى شيئًا إيجابيًا فى دفع غرامة مرورية، وكانت موهبة "ييب" تتمثل فى أنه قد أوضح أن لكل موقف جانبًا إيجابيًّا إذا دققنا النظر فيه. احرص على أن تبحث دائمًا عن الإيجابى حتى فى المواقف التى لا يكون هذا واضحًا فيها. استفز نفسك على أن تجد شيئًا جيدًا فى المواقف غير السارة. وعندما تجده، ركز عليه. ولقد ثبت أننا لا نستطيع تبنى فكرتين فى نفس الوقت، لذلك اختر التفكير فى شىء إيجابى.

أساليب لزيادة السعادة

- احتفظ بكراسة للامتنان. فى نهاية كل يوم، وقبل خلودك للنوم، اكتب عشرة أشياء حدثت لك تشعر بالامتنان لها.
- تبرع لمساعدة شخص أقل منك حظًا.
- اتصل بشخص يهمك أمره، لكنك لم تره منذ فترة لتسأله عن أحواله.
- ابحث عن فرص للثناء على الآخرين بخصوص مظهرهم، أو إجادتهم أداء عمل، أو أدائهم أى فعل ينم عن الإيثارية.
- افعل أفعال خير بصورة عشوائية.

ملاحظات

١. Dan Baker, PH.D., *What Happy People Know. How the New Science of Happiness Can Change Your Life for the Better* (New York: St. Martin's Griffin, 2003), p. 77

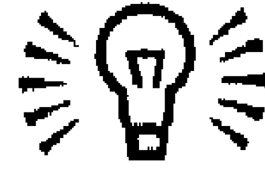
٢. Marci Shimoff, *Happy for No Reason: 7 Steps to Being Happy from the Inside Out* (New York: Free Press, 2008), p.90.

الفصل التاسع عشر

التفاؤل

"ثمة فرق بين الأمل والتفاؤل، فليس التفاؤل
قناعة بأن شيئًا سيسير على ما يرام،
بل هو اليقين بأن لشيء ما معنى أيًّا كان ما يحدث".

- "فاتسلاف هافيل": الرئيس السابق لجمهورية التشيك



التفاؤل هو القدرة على رؤية الأمل والحفاظ على الإيجابية في كل المواقف والأوقات بغض النظر عن مدى قتامة الحاضر. عندما تسير الأمور على ما يرام، فإنه من السهل أن نتحلى بالإيجابية والروح المعنوية المرتفعة. أما النجاح، فإنه يتطلب القدرة على رؤية الأمل والإمكانية حتى أمام الانتكاسات الكبرى. ومن الخصائص الشائعة لكل الناجحين قدرتهم على الارتداد بعد تعرضهم للإخفاق. ولعلك سمعت قصصًا عن مشاهير ناجحين وعن نضالهم للتغلب على إحدى العقبات. يقدم كل متحدث أو محاضر تحفيزى قصصًا عن هؤلاء الناس.

"ما لا يقتلنا يزيدنا قوة".

- "فريدريك نيتشه":
فيلسوف ألمانى من القرن التاسع عشر

الفشل خطوة أساسية على طريقة النجاح، ولقد قرأت مقالًا عن مليونيرات عصاميين شباب كلهم دون الأربعين من العمر أسسوا شركات ناجحة. وقد أوضح المقال أن هؤلاء المليونيرات قد أخفقوا فى سبعة عشر أو ثمانية عشر مشروعًا قبل

أن يجدوا المشروع الذى حقق لهم النجاح. من الواضح أن المليونيرات العصاميين لا بد أنهم يتحلون بقدر هائل من التفاؤل.

لا شك أنه من الأسهل أن نتحلى بالتفاؤل عندما تسير الأمور على ما يرام، ولكن ما رأيك فى القدرة على التحلى بالتفاؤل رغم المرور بأسوأ المآسى؟ يقول "روبين شارما": إننا إذا تجنبنا الألم، فإننا قد نتجنب احتمالات النمو الشخصى التى عادة ما تنتج عن الصعاب فى الحياة. إننا كثيرًا ما نتعلم أثناء تلك الأوقات الدروس التى تمكننا من الانتقال لمستويات أرقى"[1]. إن أصعب صراعاتنا تدفعنا خارج منطقة الأمان لدينا لنجد الموارد والقوى التى لم نكن نعرف بوجودها لدينا من قبل. ألف الكثير من الكتب العظيمة والموسيقى الرائعة أثناء معاناة مؤلفيها من صعاب فى حياتهم. وعلى الرغم من أننا قد لا نستطيع أن نرى ذلك فى وقتها، إلا أن هناك نعمة داخلية مقدرًا لنا أن نكتشفها عندما نكون فى حالة من الصراع. ولقد وجدتُ هذه النعمة عندما كنت بدون عمل منذ عدة أعوام. فى ذلك الوقت، كنت أشعر بالإحباط والضعف الكبير، فوضعت كل طاقتى فى الكتابة، وهى شىء طالما شعرت بالرغبة فى فعله، ولكننى لم أفعله بصورة جدية.

وحتى ذلك الوقت، لم أكن قد شعرت بشىء بقوة لدرجة شعرت معها بأنه ينبغى علىَّ أن أقوله. لقد منحنى صراعى مع البطالة قوة الدفع التى أحتاج إليها حتى ألتزم بالكتابة بجدية، وقد غيَّر هذا من حياتى بالكامل. ولقد استطعت إكمال تأليف الكتاب، ووجدت له ناشرًا مما منحنى رضًا هائلًا، وبدأت أرى قدراتى الحقيقية لأول مرة فى حياتى. لقد أجبرتنى هذه الخبرة المؤلمة على اكتشاف شجاعتى، ومثابرتى، وخيالى، وحدسى، وتطويرها.

كيف يعمل التفاؤل؟

أُجرِىَ الكثير من البحوث على التفاؤل، وعلى الرغم من أن معظمنا لن يدهشه أن يكتشف أن المتفائلين غالبًا ما يكونون أكثر نجاحًا، إلا أننا قد لا نعرف أنهم أطول عمرًا، وأفضل صحة أيضًا. يقدم "مارتن سيليجمان" فى كتابه التفاؤل المكتسب *Learned Optimism* الكثير من البحوث عن الاختلافات بين المتفائلين والمتشائمين. ما الذى يجعل بعض الناس يواصلون المسير بعد الانتكاسات المتكررة، فى حين يستسلم آخرون بعد أول دلالة على الصعوبة؟ إنه من الطبيعى أن يحبط

الناس انفعاليًّا عند تعرضـهم لانتكاسـات كبرى، ومع ذلك فإن المتفائلين لا يظلون فى حالة الإحباط، بل سـرعان ما ينظرون للموقف، ويفكرون فى طرق يمكنهم من خلالها تغيير النتيجة فى المرة التالية.

ما نقوله لأنفسنا

ويرى "سيليجمان" أن طريقة تفسير الناس للأحداث والمواقف التى تمر عليهم لأنفسـهم تحـدد إن كانـوا متفائلين أو متشـائمين، فمـن ينظرون للجانب المشـرق للأشـياء يعتبرون الانتكاسـات مؤقتة وليسـت دائمة ولا يتنصـلون من مسئوليتهم عن عدم نجاح الأشـياء، وينظرون للصـورة الأكبر ويرون أعدادًا كبيرة من أسباب سـير الأشياء بالطريقة التى سـارت بها، ويرون أن الموقف السيئ أو الخطأ لا يعنى أنهم قاصـرون أو غـير ذوى قيمة، ولن يحققوا أى شـىء فى الحيـاة. وإذا رأوا أن قصـورًا منهم هو ما أدى إلى الموقف أو الحدث السـلبى، فإنهم سيبحثون عن طرق يستطيعون من خلالها تغيير سلوكياتهم أو أفعالهم فى المستقبل.

المرونة

والتحلـى بالمرونة جزء مهـم جدًّا من التفـاؤل، وكلما ازددنـا توافقًا وراحة مع التغيير زاد شعورنا بالسيطرة على بيئاتنا. والشخص المرن يعرف أن هناك العديد من الطرق للنظر إلى الموقف وحل المشكلة. ومعرفة هذا تساعد المتفائل على النظر للمسـتقبل نظرة إيجابية. تسـمح المرونة للمتفائل بأن يتمكن من سيطرة أكبر على البيئة، وتشـكيل المسـتقبل بطريقة تفيده بأفضـل صـور الإفادة. أمـا من يفتقرون للمرونة، فإنهم يرون خيارات قليلة ويغلب عليهم أن يروا أنفسـهم ضحايا للظروف والبيئـة. وعلى الرغـم من اعتبار الأحداث والمواقف السـلبية أشـياء مؤقتة، إلا أن المتفائلين يرون قدرتهم على التعلم والتغيير والنمو والتوافق شـيئًا دائمًا وجزءًا من هوياتهم وكياناتهم.

الحفاظ على الواقعية

ويتضمن التفاؤل أيضًا الاستقرار فى الواقع. إن محاولة شىء احتمالات نجاحه ضـعيفة ويتضـمن احتمالات وجود نتائج سـلبية له ليس تفاؤلًا، بل تهور. ومن أمثلة ذلك الشخص الذى لا يضع خططًا لتقاعده عن العمل لاعتقاده بأنه سيفوز بتذكرة

يانصيب، وهذا حماقة ليس لأن احتمالات الفوز بتذكرة اليانصيب احتمالات ضعيفة، بل لأن ذلك الاعتقاد يمنع الشخص أيضًا عن القيام بالسلوكيات الملموسة الضرورية لضمان التقاعد الناجح عن العمل.

التنعم بالنجاح

أما المتشائمون – وعلى الجانب الآخر – فإنهم يرون الأحداث الإيجابية على أنها مسألة حظ، أو نتيجة لمؤثرات خارجية ليس لديهم سيطرة عليها، وقلما يرون قيمة لما يقدمون من إسهامات. وعلى الرغم من أن المتفائل لا يتحمل مسئولية أكبر من مسئوليته الفعلية عن أى فشل يتعرض له، إلا أنه ينسب لنفسه الفضل عندما تسير الأمور على ما يرام. وليس معنى هذا أن المتفائلين متباهون أو مدعون لمعرفة كل شىء، أو يدورون يحكون لكل الناس عما ينبغى عليهم أن يفعلوه، وكيف ينبغى أن يسيروا حياتهم. إنهم - باختصار - أناس لديهم ما يكفى من احترام للذات، بحيث يمنحون أنفسهم بعض الدعم عندما ينجزون شيئًا ذا قيمة. وقد يرى الآخرون أن ثقة المتفائلين بأنفسهم نوع من الكبر. كيف نستطيع أن نعرف فعلًا إن كان الشخص لديه احترام كبير لذاته، أم أنه متكبر يحاول أن يجعل نفسه يبدو جيدًا بالنسبة للآخرين؟ إن الواثقين من أنفسهم فعلًا ليسوا بحاجة للتقليل من غيرهم؛ فهم لا تهددهم إنجازات الآخرين وأيضًا يدعمونهم فى سعيهم لتحقيق أهدافهم.

البحث عن الخيرية

يقول المؤلف" بوب نيلسون" - الذى تحقق كتبه أعلى المبيعات فى كتابه 1001 Ways to Take Initiative at Work - عن قيمة التفاؤل فى مجال العمل: "لا تفترض بصورة آلية أى شىء سلبى عن أى شخص، بل ابحث عن الخير بداخل كل ما تقابلهم، وفى كل ما تفعله، وسيدهشك مدى تحسن شعور زملائك تجاه أنفسهم عندما تكون معهم وترفع روحهم المعنوية"[٢].

هناك أوقات يكون من الصعب فيها – حتى على المتفائلين - رؤية الإيجابيات فى موقف معين، وفى هذه الحالة يبذل المتفائلون كل طاقاتهم وأوقاتهم فى مواصلة السير، ويحاولون مواصلة النضال فى موقف آخر. إن المتفائلين هم الناجون فى النهاية.

التفاؤل والنجاح

يرى "روبين شارما" أن التفاؤل عامل حاسم لكل منا حتى نصل إلى أقصى قدراتنا، وأن أهمية الذكاء غالبًا ما يتم تقديرها بأقل من قيمتها، ولكنه يقول: إننا إذا كنا نستطيع أن نصبح أكثر تفاؤلًا، فإننا نكون قد قطعنا طريقًا طويلًا باتجاه التغلب على العقبات ونصبح أفضل ما نستطيع أن نكون[٢].

ووضع الأهداف بحكم طبيعتها بمثابة تمرين على التفاؤل؛ لأننا إذا لم نكن نعتقد أننا نستطيع تحقيق أهدافنا، فإنه لن يكون هناك معنى لوضعها أصلًا. إن من ينجزون الكثير أكثر تفاؤلًا بطبيعتهم ممن يضعون لأنفسهم أهدافًا بسيطة. وذوو الإنجازات العالية يضعون أهدافًا كبرى فى توافق مع مستوى التفاؤل لديهم. قد يكون الطريق الوحيد للمُثُل التى نناضل من أجلها هو وضع أعيننا على الهدف وتحقيقه، ثم وضع هدف أكبر. ومثلما هو الحال مع أبطال الوثب العالى فى الرياضة، فإننا نزيد من مستوانا بعد كل مرة نحقق فيها أهدافنا. إننا لن نستطيع الاكتشاف الكامل لأعلى المستويات التى نستطيعها وتحقيقها إلا من خلال مراجعتنا الكاملة لأنفسنا وإيماننا بقدراتنا.

"الأشياء الأقوى من الدفعة الإيجابية قليلة مثل كلمة تفاؤل أو جملة أمل مثل: "يمكنك فعل ذلك" عندما تكون الأمور صعبة".

ـ المستثمر الأمريكى "ريتشارد إم. ديفوس"

قصة "جيم"

لا شك أن "جيم" ناج، ومع ذلك فإن قصته تتجاوز قصة نجاة عادية، فهى قصة عودة من التناقض والصراع للتجدد، والإيمان، والأمل. وكان والد "جيم" مدمن كحوليات، حيث يتذكر "جيم" أنه كان يخاف من والده منذ سن صغيرة جدًّا، وخاصة عندما يكون ثملًا وغاضبًا. وعلى الرغم من أن والده لم يعتد عليه بدنيًّا أو على أحد من إخوته وأخواته الخمسة، إلا أن ذكريات الخوف من والده لا تزال تلازمه بعد خمسين عامًا.

وكانت نتيجة كثرة الأبناء فى الأسرة أن كان الأبوان يعانيان من صعوبات فى التوافق، حيث قررا أن يذهب "جيم" فى الخامسة من عمره ليعيش مع جديه؛ وبذلك انفصل عن والديه وأشقائه، ويتذكر مشاعره بالوحدة والعزلة. ولما كان هو الابن الذى وقع الاختيار عليه لترك البيت، فقد كان يشعر بأنه مرفوض منبوذ. وعلى الرغم من أن جديه عاملاه معاملة جيدة، إلا أنه كان يفتقد أسرته، ويشعر بأنه يتلقى العقاب على شىء ما على الرغم من أنه لم يعرف هذا الشىء أبدًا.

وإذا كان هناك جانب إيجابى فى حياة "جيم" مع جديه، فهو أنه تعلم منهما الاستقلالية والاعتماد على الذات. وقد منحاه أيضًا مسئوليات، والكثير من الحرية فى تنفيذ التزاماته وبدرجة أكبر مما أتيح لأشقائه الذين يعيشون مع والديه. وكان الجدان محافظين مثل بقية العائلة على الذهاب لدار العبادة، والشىء الذى يتذكره "جيم" عن جده هو أنه كان دائمًا ينظر للجانب المشرق من الحياة، وكان كلما واجهت "جيم" مشكلة، أو اشتكى من شىء جلس معه جده، وتحدث معه كما لو كان راشدًا. وكان يقول له: إن الأشياء ستتحسن دائمًا إذا اعتقد أنها ستتحسن. لقد عانى جده الكثير من الصعاب فى حياته — الحرب، والكساد الاقتصادى — ولا يزال سعيدًا بشوشًا، ويؤمن بأن الأوقات الجيدة قادمة. وقد وجد "جيم" فى دار العبادة أصدقاء، وهدفًا للحياة، وتعزية وسلوى عن حياته اليومية. وفى نهايات مرحلة مراهقته التقى بفتاة فى معسكر تقيمه جمعية خيرية؛ فتزوجها وهو فى العشرين من عمره.

وقد سار "جيم" فى المسار التقليدى لعائلته، والمتمثل فى تعلم حرفة، حيث أصبح كهربائيًّا. وعلى الرغم من أنه كان يجيد عمله، إلا أنه وجد أنه يريد أن يعمل لحسابه الخاص، وأن يكون مستقلًّا. وفى غضون ثلاث سنوات، أصبح حرفيًّا مستقلا يعمل لحسابه الخاص، حيث بدأ مع شريك له تأسيس شركة صغيرة، ونجحت الشركة وعادت عليهما بضعف الدخل الذى كانا يحصلان عليه أثناء عملهما لحساب غيرهما.

وفى ذلك الوقت كان "جيم" وزوجته "لين" قد أنجبا ثلاثة أبناء. ومع زيادة الدخل العائد من شركة "جيم" زاد الوقت الذى يقضيه بها، وكان العمل يتضمن ضغوطًا ومسئوليات دائمة، وفى تلك الأثناء بدأ "جيم" يتعاطى الكحوليات. وكانت زوجته "لين" قد أبدت له قلقها من شرابه أثناء سنوات خطوبتهما، ولكنه لم يبد اهتمامًا كبيرًا بهذا القلق لاعتباره أن كل الرجال يفعلون ذلك. وقد زادت المشاكل فى أسرة "جيم" مع زيادة تعاطيه الكحوليات.

وحتى يتوافق "جيم" مع هذا، فقد بدأ يقضى المزيد من الوقت فى العمل ويتجنب عائلته، فما كان من زوجته – التى شعر بعد ذلك أنه لم يكن قريبًا منها أبدًا – إلا أن ابتعدت عنه، ووضعت كل تركيزها على أبنائها. وبعد ذلك أدرك أنه عانى من الوحدة فى علاقته بزوجته بقدر ما عانى من وحدة أثناء نشأته مع جديه. وكان ما حمله على الاعتراف فى النهاية بأنه مدمن كحوليات وبحاجة للمساعدة رؤيته أن أبناءه يخافون منه مثلما كان هو يخاف من والده. وقد كان إدراكه أنه أصبح مثل والده صدمة كبرى بالنسبة له، وكانت لحظة هذا الإدراك من اللحظات الفارقة فى حياته. إنها واحدة من اللحظات الفارقة فى حياتنا التى نقوم فيها بفعل جذرى حاسم لتغيير توجهنا فى الحياة؛ لأننا لا نحب ما ينتظرنا فى نهاية الطريق الذى نسير فيه.

انضم "جيم" لجمعية علاج مدمنى الكحوليات بنفس العزيمة التى كان يجرى بها العمل فى شركته، واعتبر أن كل مسئولية عدم نجاح فى حياته الزوجية نتيجة لإدمانه الكحوليات، وأنه عندما يقلع عن الإدمان فستتحسن الأمور بصورة آلية. وقد ظل إيمانه ثابتًا موجودًا كلما احتاج إليه، والحق أن إيمانه كان من الأشياء الثابتة القلائل فى حياته.

واصلت شركته النمو وأصبح يعمل بها ستة موظفين بدوام كامل. وقبل أن يبلغ "جيم" الأربعين من عمره، أصبح مليونيرًا عصاميًّا. وكان يحافظ على الابتعاد عن الكحوليات، ولديه آمال بأن يستطيع إنقاذ حياته الزوجية المتعثرة، وإقامة علاقة حميمة مع أبنائه.

وذات يوم أثناء هذه الفترة، تلقى "جيم" مكالمة هاتفية من المحاسب الذى يعمل معه قال له فيه: إن شيكًا قدمته الشركة لأحد الموردين قد رُفض مما جعل المحاسب يحقق فى الأمر، فاكتشف أن شريك "جيم" فى العمل منذ أربعة عشر عامًا قد اختلس كل المال من حسابهما المشترك، فاتصل به "جيم" فى منزله، فوجد الهاتف مرفوعًا من الخدمة.

وإذا كان هناك وقت يزيد فيه "جيم" الشرب أكثر من غيره، فسيكون هذا الوقت، ولكنه لم يفعل. وعندما وجد أنه يشعر بالأسى على نفسه، تذكر جده الذى واجه مواقف أسوأ بكثير من الموقف الذى يواجهه، ولكنه حافظ على الإيجابية.

ولما لم يعد بالشركة أية أموال لدفع فواتيرها، وُضعَتْ تحت التصفية، ثم أُعلن إفلاس "جيم". ويتذكر كم كان شعوره قويًّا بالرغبة فى معاودة الشراب فى ذلك الوقت، حيث كان يشعر بتعرضه للخيانة، والضيق، بل والغباء والسذاجة فى بعض الأحيان. وكان ما سهل الأمر على "جيم" وقبوله هو أنه كان هناك الكثيرون من الناس ممن غرر بهم شريكه، حيث قال "جيم" لنفسه: إن كل هؤلاء الناس لا يمكن أن يكونوا أغبياء أو قاصرين. وعلى الرغم من أنه أدرك أنه كان ينبغى عليه أن يرى الدلائل على عدم استقامة شريكه، إلا أنه سبق السيف العزل. ومع ذلك، فإنه لا يزال لديه المهارات اللازمة لإدارة شركته هو الخاصة.

لقد كانت هذه انتكاسة كبرى، ولكنها ليست دائمة. وعلى الرغم من أنه اضطر لمعاودة العمل لدى غيره لبضع سنوات، فقد واصل البحث عن فرص لمعاودة إقامة شركة. وفى غضون سنوات قلائل، أسس "جيم" شركته الخاصة، وحقق نجاحًا ماليًّا كبيرًا نتيجة للرواج الاقتصادى.

وعلى الرغم من نجاحه فى استعادة شركته، فقد كانت حياته الزوجية موضوعًا آخر، حيث بدأت الأمور تتدهور إلى نقطة اللاعودة، حيث اتفق مع زوجته على أنه من الأفضل أن ينفصلا. وكان الأبناء قد كبروا وتركوا المنزل فى ذلك الوقت. ويتذكر "جيم" أن قرار انفصاله عن زوجته كان أصعب قرار اتخذه في حياته، ومع ذلك فقد كان الألم الناتج عن بقائه فى علاقته الزوجية أكبر من مواجهة كل المخاوف والشعور بالذنب بسبب الانفصال.

ونتيجة للمساعدة التى حصل عليها من جماعة العلاج من إدمان الكحوليات، والمعتقدات الدينية، فقد واصل إجراءات الطلاق. وبعد ذلك أدرك أنه كان وحيدًا على مدار واحد وعشرين عامًا قضاها متزوجًا. وقد كانت الخطوة الأصعب فى إيجاده العلاقة التى يريدها تتضمن الانفصال عن زوجته. ونتيجة مشاركة "جيم" فى إحدى تجمعات الرجال عبر العالم، فقد قابل "ليزا"، والتى كانت هى نفسها تشارك فى جماعة نسائية لتطوير الذات، ولا تزال علاقتهما قوية، حيث يؤمن كلاهما بقوة بمواجهة المشاكل والعمل على حلها معًا. وعلى الجانب الفردى، فإن كلًّا منهما يسير فى رحلة شخصية للنمو.

وأثناء هذه الرحلة الشخصية يقضى "جيم" أقصى وقت يمكنه قضاؤه مع أحفاده، ويعمل جاهدًا على تحسين علاقته بأبنائه. ومن خلال جهوده، فقد انضم عدد من أفراد الأسرة والأصدقاء والمعارف إلى مؤسسة الرجال التى أنشأها. ولأنه كان يشعر بأنه تلقى الكثير من النّعم فى حياته، فإنه يقضى ساعات طويلة وينفق الكثير من أمواله لمساعدة الآخرين على توظيف كل قدراتهم، حيث تلقى مؤخرًا التكريم فى المدينة التى يعيش فيها على إسهامه الخيرى فى المجتمع. وعندما اعتلى منصة التكريم لتسلم الجائزة، كافح حتى يسيطر على انفعالاته، وتحدث عن جده والهدية الرائعة التى وهبها له. و"جيم" الآن فى الخامسة والخمسين من عمره، ولا يزال يعتقد أن عمره الأكثر إرضاء وإثارة لم يأت بعد.

"ليس هناك إلا متفائل واحد، وهو موجود منذ وجود الإنسان على الأرض، وهذا المتفائل هو "الإنسان" نفسه، فإن لم يكن لدى الإنسان ذلك التفاؤل الرائع الذى مكنه من تجاوز كل تلك المحن، فما كان ليظل حيًّا. لقد بقينا على قيد الحياة بسبب تفاؤلنا".

ـ المصور الفوتوغرافى "ريتشارد شتايشين"

أساليب لزيادة التفاؤل

- **عندما تظهر المواقف الصعبة، فافعل ما تستطيع فعله لتوقف زيادة سوئها فورًا.** وهذا سيمنحك إحساسًا بالسيطرة، ويحميك من التركيز على السلبيات.
- **فكر فى المواقف التى كانت أسوأ من الموقف الحالى، والتى استطعت التغلب عليها فى الماضى.**
- **عندما تكون فى موقف سيئ، ففكر كيف سيكون هذا الموقف بعد شهر، أو عام، أو عشرة أعوام من الآن.** ماذا ستكون أهمية هذا الموقف عندما تعاود النظر إليه فى المستقبل؟

- **عندما تجد أنك محصور فى التركيز على السلبيات، فأوجد أسلوبًا يساعدك على الخروج منه.** لديَّ صخرة صغيرة مسطحة تمثل لى أهمية كبيرة، وأحملها معى، وأحُكها كلما وجدت نفسى فى مخاوف أو موقف سلبى، فأشعر فى النهاية بأننى مركز، وأستطيع تجاوز الموقف الحالى. أوجد شيئًا له قيمة بالنسبة لك.
- **راجع الأفكار السلبية التى تجد نفسك مغمورًا فيها دائمًا.** وعلى سبيل المثال، إذا وجدت نفسك تشعر بأنه لا شىء يجدى معك أبدًا، ففكر فى كل الأشياء التى سارت معك على ما يرام. اكتب قائمة بهذه الأشياء على بطاقة صغيرة تضعها فى جيبك، بحيث يمكنك الرجوع إليها إذا عاودتك الأفكار والمشاعر السلبية.
- **اجعل عادتك الاحتفاء بإنجازاتك حتى البسيط منها.** ليس من الضرورى أن تحتفى بكل الإنجازات احتفاء كبيرًا، فكل ما عليك هو أن تفعل شيئًا كتعبير عن اعترافك بالإنجاز. وعلى سبيل المثال، استطعتُ منذ يومين مساعدة زميل لى على إجراء بحث صعب على الإنترنت حتى يسجل لدورة تعليمية على الشبكة الإلكترونية، فاحتفيت بذلك بأن أعطيت لنفسى كوبًا كبيرًا من القهوة باللبن على قمته قدر كبير من الكريمة.

ملاحظات

1. Robin Sharma, *Greatness Guide Book 2* (New York: HarperCollins, 2007), p. 110.
2. Bob Nelson, *1001 Ways to Take Initiative at Work* (New York: Workman Publishing, 1999), p. 37.
3. Robin Sharma, *Greatness Guide Book 2* (New York: HarperCollins, 2007), p. 82.

الجزء السابع

الذكاء الانفعالى في حياتك

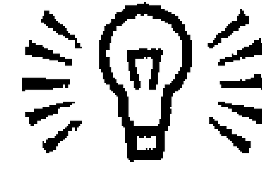
الفصل العشرون

قياس الذكاء الانفعالى

الواقعية فى حياتك

"هاجم الحياة؛ لأنها ستقضى عليك فى كل الأحوال".

- "ستيفن كولير"



إننا نتعرض فى حياتنا لمواقف نواجه فيها واقع هذه الحياة، وهذه هى الأمثلة التى نرى من خلالها حياتنا على طبيعتها الحقيقية، حيث نرى بصدق وأمانة كل البهجات والأحزان، والانتصارات والإخفاقات، والأفراح والأتراح فيها. منذ سنوات كثيرة - وبعد تخرجى فى الجامعة مباشرة كإخصائى اجتماعى - تعاقدت للعمل فى وحدة رعاية لتخفيف الألم فى أحد المستشفيات. وأذكر أننى شعرت برعب أول مرة طُلب منى فيها أن أتحدث إلى "تشارلز"، وكان رجلًا يحتضر نتيجة إصابته بمرض السرطان، حيث لم تكن لدىَّ أية فكرة عما أقوله لشخص يحتضر. لاحظ الرجل المريض ضيقى، فقال لى: "اهدأ يا "هارفى" ثم بدأنا الحديث. وفى تلك اللحظة أدركت أننى ليس لدى شىء لأقوله، بل استمعت بما يكفى فحسب. وقضيت ساعات فى الاستماع إلى "تشارلز" والكثيرين غيره من المرضى الذين كانوا يقضون أسابيعهم، أو أيامهم، أو ساعاتهم الأخيرة. وقد حكى لى هؤلاء الناس عن قصص حياتهم، والأوقات السيئة فيها، وتطلعاتهم، وبهجاتهم، وإخفاقاتهم. سمعت منهم السلام، والقبول من الناس الذين عاشوا حياتهم التى يرغبونها. وسمعت أيضًا الألم، والحزن، والندم الأليم لأولئك الذين كانوا غير سعداء لما سارت عليه جوانب كثيرة من حياتهم.

وكلما احتجت لأن أكون واقعيًّا بشأن حياتى، عدت بعقلى إلى ذلك الوقت وذلك المكان ثم تقدمت بخيالى إلى ختام حياتى، حيث أرى نفسى فى آخر أيام حياتى أعاود النظر إليها، وفى ذلك الوقت أكف عن انتحال الأعذار أو التبريرات أو الإنكار؛ ففى ذلك الوقت لا يتبقى لى وقت.. لا يتبقى أى شىء. ليس هناك أحد لأشرح له، حيث تتلاشى كل السطحية تلاشيًا كاملًا، وتقتصر حياتى على جوهرها الأساسى. عندئذ أقول لنفسى: هل ستجلب لى حياتى الراحة والرضا؟ هل فعلت الأشياء التى أريد فعلاً أن أفعلها، أم مثلت دور الضحية وفعلت ما يريده غيرى فى حياتى؟ هل منعتنى مخاوفى من أن أحيا الحياة التى أريدها، أم أنى حييت الحياة التى أريدها على الرغم من مخاوفى؟ وكلما أدركت من داخلى أننى أريد شيئًا معينًا فعلاً – ثم بدأت أشعر بوخزات من الخوف أو الشك – ذهبتُ بعقلى إلى ذلك المكان.. إلى نهاية حياتى، وتخيلتُ ما سأشعر به إن كنت قد فعلت ذلك الشىء. فى ذلك الوقت تتمثل فى عقلى ثلاثة سيناريوهات مختلفة هى:

١. أتخيل أننى أذهب لذلك الشىء، وأحقق الهدف الذى كنت شغوفًا به بقوة. وفى هذا السيناريو أتخيل أننى أشعر بالسكينة، والامتنان على جودة الحياة التى حييتها.
٢. أتخيل أننى حاولت وبذلت أفضل جهودى لكننى لم أوفق. وفى هذا السيناريو، أشعر بالسكينة لمعرفتى أننى بذلك أفضل جهودى، وأننى لم أكن أقصد ألا أُوفَّق. وهنا لا يكون لدىَّ شكوك أو أسئلة عما قد كان سيحدث.
٣. والسيناريو الأخير هو السيناريو الذى أُقَصِّرُ فيه من خلال خضوعى لشكوكى ومخاوفى وتركى لها تسيطر علىَّ، وهذا هو الكابوس. وهنا أشعر بالندم، والحزن، والغضب لخذلانى لنفسى.. أشعر بالبؤس والخواء، وليس بالسكينة والامتنان. كثيرًا جدًّا ما تكون المآسى هى ما تجعلنا نركز، ونعيد مراجعة حياتنا، ونقوم بالتغييرات اللازمة لتغيير حياتنا. ولقد أبدع الكثير من روائع الموسيقى والأدب والفن بعد تعرض مبدعيها لفترة مؤلمة جدًّا.

وإننى أحثك على عدم انتظار مأساة تحركك باتجاه البحث عن الحياة التى تريدها وترغبها. افعل شيئًا اليوم مهما كان صغيرًا، وواظب على فعل هذا الشىء غدًا وفى كل يوم بعد ذلك.

الخروج من دور الضحية

ظللت أعيش دور الضحية لسنوات طوال، حيث كنت ألقى باللوم فى ضعف النجاح الذى حققته على ظروف نشأتى المتواضعة، ولكننى بدأت أدرك منذ عدة أعوام أن تلك النشأة لا علاقة لها بنجاحى حتى ولو كان لها أثر عليه، وبدأت أدرك أننى أبدد طاقتى على أشياء تنتمى للماضى لا أستطيع تغييرها، وأن هذا إهدار كامل للوقت وأنه لا يفيدنى بأية طريقة، وكل ما فى الأمر أنها تجعلنى أعيش دور الضحية. والشىء الوحيد الذى أستطيع فعله لتغيير الأشياء هو أن أفعل كل ما أستطيع فعله فى هذه اللحظة لتغيير حياتى. وحتى أحقق هذا، فقد كتبت لنفسى تذكيرات ووضعتها حيث أستطيع رؤيتها يوميًّا. وهذه إحدى الطرق التى أذكر نفسى من خلالها أن مستقبلى من صنع يدى تمامًا.

"ليس هناك فى العالم شىء يستطيع أن يحل محل الإصرار. وليس بإمكان الموهبة أن تحل محل الإصرار، فما أكثر الموهوبين الذين لم ينجحوا. وليس بإمكان العبقرية أن تحل محل الإصرار، فالعبقرية التى لا تكافأ شبه مَثَل سائر لا يُعمل به. وليس بإمكان التعليم أن يحل محل الإصرار، فالعالم ملىء بالمتعلمين المقصرين. إن الإصرار والعزيمة فقط هما الأقوى. لقد حل شعار "واصِل المسير"، الكثير من المشاكل وسيظل يحل المشاكل للجنس البشرى".

ـ الرئيس الأمريكى السابق "كالفين كوليدج"

كيف تستطيع أن تتذكر أن تحيا حياة كبيرة؟ لا يكفى أن تستمع لمحاضر تحفيزى مرة كل سنة. إننا نشعر بالتحفيز لبضعة أيام بعد الاستماع لمحاضر تحفيزى، ولكن طاقتنا تضعف وننسى مع الوقت. إن ما نحتاج إليه هو عادة يومية، أو خطة لتحفيزنا وجعلنا نواصل التحرك باتجاه أهدافنا بصورة يومية.

أوجد شخصًا أو شيئًا يحفزك دائمًا، ويجعلك تستخرج خلاصة التدفق، ويجعلك تشعر بالاستثارة والتحفيز. اصطحب ذلك الشخص أو الشىء معك يوميًّا فى صورة:

- صور أو كلمات على جدران مكتبك، أو منزلك، أو أى مكان تقضى فيه وقتًا يوميًّا.
- موسيقى مسجلة تستمع إليها فى سيارتك، أو على جهاز الموسيقى الرقمى، تذكِّرك بذلك الشخص أو الشىء.
- صفحة افتتاحية عندما تشغل حاسوبك فى العمل أو البيت.
- كتابات، أو اقتباسات، أو مقالات لذلك الشخص تلصقها على مكان بحيث تراها يوميًّا.

"لا تستحق الحياة أن نحياها ما لم نكن مستعدين لإجراء بعض التغيير الكبير فيها، والمخاطرة بكل شىء لتحقيق النجاح".

– المؤلف "إليوت ويجينتون"

"إن الحياة هى المخاطرة، أما أى شىء آخر فإنه انتظار للحياة".

– "كارل واليندا": مؤسس Flying Wallendas،
وهو عرض فى سيرك عالمى يتضمن أداء حركات قد تؤدى
للموت بدون شبكة واقية.

ماذا يمنعنا من فعل ما نعرف أننا ينبغى علينا أن نفعله؟ إن شعورنا بالألم والمتعة يحفزنا، ولننظر إلى خبرة شائعة لدى ملايين الناس عبر المعمورة على الرغم من أننا نعرف أنه من الأفضل أن نكف عن التدخين اليوم، فإننا نشعر بألم فورى يتمثل فى الأعراض الانسحابية ونريد تدخين سيجارة أخرى. وعلى الجانب الآخر، فإن احتمال الإصابة بسرطان الرئتين وغيره من الأمراض – والذى يزيد مع كل سيجارة ندخنها – شىء بعيد إلى حد ما فى المستقبل. إن المتعة التى نحصل عليها من التدخين فورية، أما الألم الناتج عنه فإنه شىء مستقبلى؛ لذلك فإن أسهل شىء نفعله فى هذه اللحظة هو أن ندخن سيجارة أخرى.

التعامل مع الألم

ومن طرق الكف عن شىء نفعله ويضرنا أن نزيد الألم الذى نشعر به منه؛ فقد استطاع أحد أصدقائى يعمل فى مستشفى أن يقلع عن التدخين بصورة مؤقتة عندما رأى مريضًا يحاول أن يدخن سيجارة من خلال ثقب فى رقبته بعد أن أجريت له عملية استئصال للحنجرة. وقد جعله الخوف الذى شعر به من هذا المنظر يقلع عن التدخين، ومع ذلك فبعد عدة أشهر من ذلك الموقف ضعف تذكره له وعاود التدخين مرة أخرى. ولو كان صديقى هذا قد استطاع أن يطيل أمد الخوف الذى شعر به لفترة أطول، لربما كان أقلع عن التدخين للأبد. منذ فترة ذهبت زميلة لى وابنتها التى كانت تدخن إلى معرض للأجسام البلاستيكية على هيئة الجسم البشرى، وكانت نتيجة رؤية الابنة لمنظر الرئتين المسودتين للمدخنين فى المعرض أن أقلعت عن التدخين. إن ما نحتاج إليه هو أن نجد طريقة للحفاظ على الألم أمام الشخص لفترة أطول، وهذا ليس سهلًا ويحتاج لبعض الجهد. وربما كان من الأفضل أن تأخذ هذه الزميلة لابنتها صورًا فوتوغرافية للرئتين المسودتين لمريض سرطان الرئة وتعرضها فى مكان تراها فيه الابنة يوميًّا، وربما كان بمقدورها أن تحتفظ بصورة لشخص قريب مات بسرطان الرئتين فى مكان تراه فيه ابنتها يوميًّا. فى الآونة الأخيرة تم تشخيص إصابة سيدة بسرطان فى الرئتين فى مراحله الأخيرة، فطافت المدارس لتتحدث عن مخاطر التدخين، واستمرت فى هذه الجولة حتى دخلت المستشفى. وكان منظرها - برأسها الأصلع بسبب العلاج الكيميائى، والمظهر الهزيل- يستهدف إظهار الألم الذى يسببه التدخين للطلبة المدخنين أو الذين يفكرون فى التدخين.

كن أفضل أصدقاء نفسك

تخيل أنك ستموت غدا.. تُرى ماذا سيقول الناس عنك فى جنازتك؟ كم عدد من سيحضرون جنازتك؟ أى نوع من الذكريات ستتركها لديهم؟ ما الذى تريد أن يُكتب على شاهد قبرك؟ وهل ما سيكتب عنك يصدق عليك حاليًّا؟

هل تحب نفسك؟

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- إذا فكرت فى أن أشترى لنفسى شيئًا غاليًا، هل تنتابنى أية مشاعر بأننى لا أستحق ذلك الشىء؟
- هل أجد أننى أنسحب من الموقف إذا ظهر فيه شخصية قوية؟
- هل أشك فى قدراتى عندما يُطلب منى فعل شىء جديد فى العمل، أو يخول لى المزيد من المسئوليات؟
- هل أنا جذاب، أم متوسط الجاذبية، أم دون المتوسط من ناحية المظهر؟ وما الذى يجعلنى أعتقد أننى كذلك؟ بم أشعر عندما أكون بحضرة شخص أعتبره أكثر منى جاذبية؟
- هل أنا ذكى أو موهوب؟ بم أشعر عندما أكون بصحبة أناس أعتبرهم أكثر منى ذكاء أو موهبة؟
- وماذا عن أصدقائى؟ هل هم جذابون؟ موهوبون؟ ناجحون؟ هل أنظر للناس وأقول لنفسى: إننى لن أستطيع مصادقتهم أبدًا؛ لأنهم ذوو مظهر جيد أو أذكياء جدًّا؟ إن نوعية الناس الذين تختار أن ترتبط بهم ورؤيتك لهم توضحان لك الكثير عن نظرتك لنفسك.

عندما تجيب عن هذه الأسئلة بصراحة، فإنك ستكوِّن صورة جيدة عن كيفية رؤيتك لنفسك. إذا شعرت بإيجابية وراحة - بوجه عام - بعد إجابتك عن هذه الأسئلة؛ فالاحتمال أن علاقتك بنفسك علاقة صحية. أما إذا وجدت أن لديك أفكارًا غير مريحة؛ فهذا دليل على أن لديك أشياء تحتاج للتغيير.

الواقعية فى علاقاتك

إذا أردنا اكتساب سيطرة على توجهنا فى الحياة، فلا بد من أن نسأل أنفسنا بعض الأسئلة الأساسية ونبحث عن إجابات صادقة عنها. والسؤال الأول الذى

لا بد أن نسأله هو: هل تعمل حياتى لصالحى؟ وهذا السؤال يستلزم أن نسأل أنفسنا بعض الأسئلة الحادة القوية.

علاقاتنا بالآخرين

هل لدىَّ نوعية العلاقات التى أريدها فعلًا؟ هل علاقاتى بزوجى وأبنائى علاقات صحية؟ هل أرضى بأقل مما أستحق بسبب الخوف أو فكرة أن هذا هو ما ينبغى لى؟ أم هل أظن أننى لا أستحق أفضل مما لدىَّ؟ وماذا عن أصدقائى؟ هل لدى نوعية الأصدقاء الذين أشعر بالفخر بصداقتهم ويسعدنى قضائى الوقت معهم؟ هل يدعموننى وأدعمهم؟ أم هل هم أناس أرضى بهم فحسب، بل وأشعر أحيانًا باستياء أو غيرة منهم؟

إننا جميعًا نشعر ببعض الاستياء أو الغيرة من شركائنا فى العلاقات من وقت لآخر، ومع ذلك فعلينا أن نكون صادقين فى تحديد أفكارنا الأساسية تجاه هؤلاء الأشخاص. وإذا لم تكن واثقًا، أو كان من الصعب عليك تحديد نوعية أفكارك تجاه هؤلاء، فاجلس ومعك ورقة وقلم، واكتب على أحد جانبى هذه الورقة كل الإيجابيات التى تشعر بها بصورة طبيعية تجاه هؤلاء الأشخاص، وعلى الجانب الآخر من الورقة اكتب أفكارك السلبية تجاههم. ما الذى تتوصل إليه؟

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- لو أتيحت لى الفرصة مرة أخرى، فهل سأصادق هؤلاء الأشخاص؟
- لو كان بمقدورى اختيار الأصدقاء الذين أريدهم، فهل سأختار أصدقائى الحاليين؟
- بم أشعر (وبصراحة) عندما أقدم زوجى أو أصدقائى للآخرين؟ هل أشعر بالفخر، أو الامتنان لأنهم جزء من حياتى؟ هل أشعر بأننى لا بد من أن أشرح شيئًا عنهم للآخرين؟ هل أشعر أحيانًا بالخجل والإحراج؟
- بم أشعر عندما أكون بصحبة ذلك الشخص؟ هل أشعر بالأمان، وبأنه يحبنى ويهتم بى، ويقدرنى؟ أم هل أشعر بالعصبية، أو بالقلق، أو بالخوف مما قد يقوله أو يفعله؟

- هـل أجد أننى كثيرًا ما أنتحل الأعذار لزوجى أو أصـدقائى؟ هل أجد نفسى أدافع عن سلوكياتهم كثيرًا أمام الآخرين؟
- هل يتمتع زوجى وأصـدقائى بشـبكة علاقات اجتماعية صحية وداعمة، أم أن شبكة علاقاتهم تبدو محدودة؟
- هل أحب عائلة زوجى وأصـدقاءه، وأتوافق معهم؟ وماذا عن الأصـدقاء: هل أتوافق مع أصدقاء أصدقائى وأحبهم؟
- هل أشعر بسعادة حقيقية عندما يحصل زوجى على تقدير كبير على إنجازاته، أو مال، أو أية مكافأة أخرى، أم أسـتاء (سـرًّا أو علانية) من نجاحه؟ وماذا عن أصدقائى؟

ماذا تستنتج عندما تسأل نفسك هذه الأسئلة؟ إذا استطعت أن تجيب عن معظم هذه الأسـئلة أو عن الكثير منها بالإيجاب، فالاحتمال أنك تفعل الكثير من الأشياء فى علاقاتك بالصـورة الصحيحة. لقد اسـتطعت إقامة علاقات صحية والحفاظ عليها فى كل جوانب حياتك. وإن لم تكن كذلك، فعندما سيزيد الألم الذى تعانى منه فى علاقاتك لدرجة ما ستبدأ معها فى القيام بالعمل الشاق الضرورى للتحرر.

أما إذا كانت إجابتك على معظم هذه الأسئلة بالنفى، فعليك القيام ببعض العمل على جوانب العلاقات فى حياتك. تعرف على سبب ذلك، وابحث عن سببه. هل هذا هو أنت؟ أجب عن هذا السـؤال بصراحة. أى تلك العلاقات يستحق الحفاظ عليه، وأيهـا تتمنـى – من قلبك – عدم وجوده فى حياتك؟ ليس من اللازم أن تقوم بهذه التغييرات بين ليلة وضـحاها، ومع ذلك فَضَعْ خطة عمل. استخدم الفصل الحادى عشر: العلاقات الصحية للتوصل لبعض الأفكار بخصوص إجراء التغييرات.

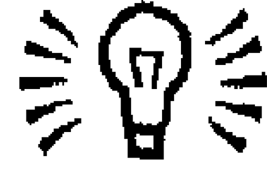
الفصل الحادى والعشرون

زيادة الذكاء الانفعالى

من أين أبدأ؟

"الحياة إما مغامرة جريئة، وإما لا شىء".

- "هيلين كيلر": مؤلفة أمريكية
كانت عمياء صماء بكماء



ابدأ من حيث أنت الآن. ربما كنت تتحاور مع نفسك أثناء قراءتك لهذا الكتاب، وربما قلت لنفسك أثناء قراءتك لبعض فصوله: "هذا شىء أجيده فعلا"، وأثناء قراءتك لفصول أخرى ربما قلت لنفسك: "إن لدىَّ بعض المشاكل فى هذا الموضع". وربما كانت هناك فصول أخرى تقدم لك استجابة محايدة، حيث تجد نفسك تقول أثناء قراءتك لها: "لست سيئًا فى هذا. لست متميزًا فيه، ولكننى لست سيئًا جدًّا فيه أيضًا". ثق فى حدسك فى حكمه عليك، وإذا أردت رأيًا ثانيًا، فاسأل شخصًا مقربًا منك تثق به وتثق فى أنه سيخبرك بالحقيقة. ويمكنك دائمًا أن تأخذ تقييم اختبار بارون إى كيو آى BarOn EQ-i للذكاء الانفعالى، ومع ذلك فلا تشعر بضرورة إجراء هذا التقييم؛ ففى بعض الحالات استطاع من أجرى عليهم هذا الاختبار التنبؤ بقوة بالمواضع التى سيحققون فيها أعلى الدرجات أو أقلها. وأنا أراهن أنك بعد قراءتك لهذا الكتاب حتى هذا الفصل - ولأن لديك اهتمامًا بالذكاء الانفعالى - قد تلقيت بالفعل جرعة جيدة من الوعى بالذات. وفى هذه الحالة، فأنا واثق من أنك الآن لديك بالفعل إحساس قوى بالدرجات التى

ستحرزها فى المجالات المختلفة فى اختبار الذكاء الانفعالى، وأن تناولك للاختبار سيؤكد لك على ما تعرفه بالفعل.

والسؤال هنا هو: وماذا إن وجدتُ أننى بحاجة للمساعدة فى بعض المجالات؟ من أين أبدأ؟ ما مجالات الذكاء الانفعالى التى أحتاج للبدء بالعمل عليها أولًا، أم أعمل على كل المجالات فى وقت واحد؟ هل هناك بعض المجالات أكثر أهمية من غيرها؟ وهل هناك بعض المجالات التى من الضرورى أن نتطور فيها حتى نتطور فى غيرها؟

من أين أبدأ؟

ابدأ من الداخل للخارج، فعالمنا الداخلى هو قاعدة النمو فى كل مجالات الحياة. إن نجاحك فى كل مجالات حياتك وقدر التقدم الذى تحققه فيها يعتمدان على مدى فهمك لنفسك ومدى جودة رؤيتك لنفسك، فمن الضرورى أن يكون لديك درجة جيدة من الوعى بذاتك ودرجة صحية من احترامك لها. ولو كان الإنسان شجرة، لكان احترام الذات جذورها؛ لأن احترام الذات هو ما يدعم الإنسان ويغذيه، ويعتمد عليه كل شىء آخر. ولعلك سمعت مقولة: إن الإنسان لن يستطيع الشعور بالسعادة ما لم يشعر بالرضا عن نفسه. وكم هى مقولة صحيحة صادقة. لا تخلط بين احترام الذات، والغرور، والتكبر. لقد تربى الكثيرون منا على فكرة أن التواضع فضيلة؛ لذلك يربطون بين الشعور بالرضا عن الذات وبين التكبر، ومع ذلك فإن التكبر نتيجة لفقدان السيطرة على الأنا، وهو ليس احترامًا للذات. إنه لا بأس بأن يشعر المرء بالرضا عن نفسه، بل الحق أن هذا الرضا عن الذات هو أساس كل الأشياء الجيدة فى الحياة.

> "الله يحبنا ويرعانا؛ ولذلك فإن قناعتنا بلعب الأدوار البسيطة لن تخدم العالم من حولنا. وليست هناك ميزة فى التواضع البالغ الذى يجعل الآخرين يشعرون بضعف الأمان بصحبتك. لقد وُلِدْنا لنعبِّر عن الملكات الهائلة التى أودعها الله بداخلنا".
>
> - "نيلسون روكفيللر": النائب السابق للرئيس الأمريكى، ورجل خيِّر، ورجل أعمال

إذا كنت تجد صعوبات فى الوعى بذاتك أو احترامها، فركز على هذه الأشياء ولا تقلق بسبب أية مشاكل أخرى لديك قبل أن تتعامل مع هاتين المشكلتين؛ لأنك عندما تشعر بالرضا عن ذاتك ستكون أكثر استعدادًا للعمل فى المجالات الأخرى فى حياتك.

- **ومـاذا لـو كان عالمى الداخلى على ما يرام، ولكنى لدىَّ بعض المجالات الأخرى التى تحتاج للتحسن؟** إن نوعية التغير الشخصى الذى نتحدث عنه يحدث نتيجة التركيز الدائم وبذل الجهود عبر فترة من الوقت. وبالنسبة لى، أرى أنه من الأفضل أن أركز على مجال واحد فقط فى حياتى والعمل عليه لفترة من الوقت؛ لأن المثابرة والوقت عاملان مهمان جدًّا للتغير الشامل للأفضل. والشىء المهم هنا هو أن تلتزم بأى شىء تقرر التركيز عليه لفترة طويلة بما يكفى لتلاحظ أنت وغيرك آثار التغيير. كثيرًا ما يرغب الناس - فى لحظة من الحماس والتمتع بالطاقة - فى تغيير حياتهم بالكامل بين ليلة وضحاها، ولكنهم بعد فترة قصيرة من الوقت يشعرون بالضغوط، ولا يرون أية دلائل لديهم على التغير؛ وبذلك يستسلمون ويخرجون من البرنامج بكامله. لا تعتبر نفسك فاشلاً نتيجة لانحصارك فى الرغبة فى التغير الدائم بين ليلة وضحاها.
- **وإذا كان عالمى الداخلى جيدًا، ولكننى بحاجة للعمل فى مجموعة من المجالات الأخرى، فكيف أرتبها بحسب الأولوية؟** ركز على المجال الذى تجد نفسك منجذبًا نحوه أكثر من غيره، وهناك استثناء واحد لهذه القاعدة، وهو السيطرة على الدوافع، لأن من لا يجيد السيطرة على دوافعه أشبه بمسحوق بارود يبحث عن لهب. وإذا كنت تعانى من صعوبات فى السيطرة على دوافعك، فعليك أن تركز على هذا المجال قبل غيره؛ لأن هذا قد يسبب لك مشاكل خطيرة بغض النظر عن مدى قوتك فى المجالات الأخرى. إن قول الشىء غير المناسب فى التوقيت غير المناسب قد سبب دمارًا خطيرًا لا يمكن إصلاحه فى السير المهنية، والزيجات، والعلاقات؛ لأن ما يقال يصعب سحبه بعد ذلك. فكر فى زلات اللسان التى أنهت المسيرات المهنية لسياسيين، وممثلين، وذوى مناصب كبيرة كانوا سينجحون لولاها. وإذا كنت تعانى من مشاكل فى هذه الناحية، فعليك أن تعمل الآن على السيطرة على انفعالاتك، إن المجالات الأخرى تستطيع الانتظار حتى تشعر بأنك قد سيطرت على انفعالاتك.

- **أيـن أركـز جهودى: على العمل أم على البيت؟** ستشـعر بمزايا زيادة ذكائك الانفعالى فى بيتك وفى مجال عملك معًا؛ لأنك إذا استطعت التواصل بصورة أفضـل مع زوجك فسـتكون علاقتك الزوجية مُرضية، وسـتزيد سعادتك فى العمل. إن مهارات إقامة علاقات جيدة فى البيت تنتقل إلى مجال العمل. ركز على المجال الأكثر إلحاحًا، وسـريع التأثير فى حياتك، وركز على المجال الذى يسبب لك أكثر صور الضيق فى حياتك.
- **وماذا عن درجاتى المرتفعة، وهل أتجاهلها وأعمل فى المجالات التى أنا فيها أكـثر ضعفًـا؟** هذا سـؤال عظيم، وكثـيرًا ما يثار فى عالم الـذكاء الانفعالى. عـادة ما يكون أول شـىء يلحظـه النـاس عندمـا يتلقون نتائـج أى اختبار هو درجاتهـم الأقل. وهذا شـىء غير جيد؛ لأن هناك نوعًـا بارزًا جديدًا من علم النفس (خاصة فى علم النفس الإيجابي) يقول: إننا سنكون أفضل إذا ركزنا على مواضـع القوة لدينا. والأسـلوب الشـائع هو أننا نركز على المجالات التى نريد التحسن فيها ولا نولى الوقت الكافى لمواضع قوتنا.

يقول المؤلـف المناقض للتوجه العام" ماركوس باكينجهام" فى كتابه Go Put Your Strengths to Work إن أماكن العمل لا ينبغى أن تركز الكثير من أوقاتها وجهودهـا على نقاط ضـعف العاملين بها، بل على تحسـين مواضـع قوتهم. ويقدم فـى كتابه نظريـة تقول: إننا يجب أن نعمـل الذى نجد لدينا القوة فـى عمله، لأننا سنستفيد أكثر من التركيز على مواضع قوتنا والبحث عن مواقف لتوظيفها. ويقول: إنه على الجانب الآخر سـنجد صـعوبات أكثر فى تحقيق تقدم فى العمل على نقاط الضـعف؛ لأننا نفتقد للدافعين لتغييرها، وسنشعر دائمًا بصعوبة بالغة فى محاولة فعل ذلك.

وعلى سـبيل المثال، فإن موضـع قوتى الأول فى الذكاء الانفعالى هو الاسـتقلالية، وهـذا يوضـح سـبب معاناتى مـع الأنـواع البيروقراطية مـن الوظائف التى تتضـمـن مسـتويات هائلة من سـلطة اتخاذ القرار، ولا توفر مسـاحة كبيرة للابتكار والإبداع. وحتى أكون أكثر كفاءة وإبداعًا وسعادة فى حياتى، فإننى بحاجة للعمل فى مجال أتمتع فيه بالاستقلالية، والقدرة على الإبداع، وتجربة ما أتوصل إليه من أفكار جديدة.

ومعرفتنا بمواضع قوتنا يساعدنا على اتخاذ قرارات أفضل فى العمل والعلاقات الشخصـية. ونحن ننجذب بصـورة طبيعية إلى المواضـع التى نستخدم فيها أعظم

مواضع قوتنا. وسوف تستطيع - بالاستعانة بالتمارين الواردة فى هذا الكتاب - أن تزيد درجاتك، وتصل لمستويات أعلى فى المجال الذى لديك قوة فيه بالفعل.

وإذا كنا محظوظين بما يكفى لأن نكون أقوياء فى كل مجالات الذكاء الانفعالى، فيمكننا أن نحدد المجالات التى نريد الوصول للمستوى التالى فيها. وعندئذ ستصبح الحياة متعة ومغامرة مستمرة بالنسبة لنا.

عندما نكون أقوياء فى كل مجالات الذكاء الانفعالى، فستصبح الحياة بالنسبة لنا مغامرة جريئة، ونستطيع المشاركة فيها بصورة كاملة. والشىء المثير هو أننا نستطيع زيادة ذكائنا الانفعالى لتلك الدرجة إذا قررنا فعل ذلك.

طريقة تفكيرنا عامل حاسم لنجاحنا

ومن بين الأشياء التى أفعلها أن أكتب مواضع قوتى على حاسوبى، ثم أطبعها وأعلقها على جدار أستطيع رؤيتها عليه دائمًا. وهذه المطبوعات تقول شيئًا مثل: "أنا مستقل جدًّا بالفعل وأجيد جدًّا حل المشاكل". وعلى ورقة أخرى أكتب: "سأصبح مسيطرًا على دوافعى بدرجة أكبر كثيرًا، وأزداد مرونة قريبًا". وهذه الإشارات تذكرنى بمواضع قوتى، والمجالات التى أعمل عليها. لاحظ أننى لم أكتب أننى ضعيف فى السيطرة على دوافعى أو المرونة؛ لأن هذه جملة سلبية؛ لذلك حولتها إلى جملة إيجابية من خلال تقريرى أننى سأزداد تحسنًا فيها. إن رؤيتنا لأنفسنا عامل حاسم فى مدى ما نحققه من نجاح. هناك قوة هائلة فى قدرتنا على تخيل أو تصور أنفسنا نحصل على شىء، أو نكتسب مهارة، أو نصبح نوعية معينة من الناس.

> "سواء كنت تظن أنك تستطيع فعل شىء أو تظن أنك لا تستطيع فعله، فأنت محق فى الحالتين".
>
> - "هنرى فورد":
>
> رجل صناعة أمريكى ورائد فى صناعة السيارات

عندما ننظر إلى المجالات التى تحتاج للتحسن فى حياتنا، فإنه من المهم للغاية أن نعتبر أن هذه دلائل مؤقتة على موضعنا الحالى. والخطوة التالية لهذا هى تصور أنفسنا نتحسن تحسنا هائلًا فى هذه المجالات. تخيل الأشياء الجيدة التى سنستمتع

بها عندما نصبح أكثر سعادة وتفاؤلًا، ونتحسن فى أى مجال نعمل عليه. وفى النهاية، ينبغى أن نتوصل إلى وضع تمارين أساسية للتحسن، وخطة عمل له، والحفاظ على خطة العمل هذه على مدار فترة طويلة من الوقت. ومع الوقت ستصبح هذه التمارين جزءًا مكملًا لشخصياتنا بل وستصبح ممتعة. وقصة "ألن" مثال جيد على هذا.

قصة "ألن"

كان "ألان" طفلًا خجولًا انطوائيًّا ليس لديه الكثير من الأصدقاء، ولم يكن يحظى بالشعبية فى المدرسة الثانوية، بل يرافق اثنين من زملائه فى الفصل لا يقلون عنه خجلًا. ولم يكن لأى من أفراد مجموعته علاقات بالفتيات، وكانوا يحسدون الفتيان الذين يتحلون بالجرأة والشعبية ويتبادلون النكات مع الفتيات ويضحكون معهم دون جهد. ولم يكن مظهر "ألان" سيئًا، وكانت هناك فتيات مهتمات به، ولكنهن سرعان ما كن يفقدن الاهتمام به لأن خجله كان يبدى لهن عدم اهتمام منه بهن.

وكان الناس عندما يتعاملون مع "ألان" يدركون أن لديه حس دعابة رائعًا، وأنه ذكى ولبق وحساس، وكانت المشكلة أنه كان من الصعب أن يتعرفوا عليه، ولم يكن معظم الناس يحاولون بذل الجهد لمعرفته. ولم يقرر "ألان" أن يفعل شيئًا يغير من حياته إلا بعد وصوله لمرحلة الرشد. وعلى الرغم من أنه كان يؤدى أداء جيدًا فى العمل، إلا أنه كان كثيرًا ما يتم تجاهله؛ وذلك لأنه لا يتحدث فى الاجتماعات، وكان يتوارى فى ظل زملائه المنطلقين الانبساطيين، وكانت نتيجة ذلك أن تمت ترقية من هم أقل منه موهبة وأقل عملًا وتجاوزوه فى الترقية. وكان "ألان" معجبًا بالناس الذين يستطيعون بدء الحوارات مع الغرباء، فقرر أنه سيبدأ فعل هذا. وفى البداية شعر بالحرج، بل والألم، ولكنه وضع لنفسه هدف إقامة عدد معين من الحوارات مع من لا يعرفهم. وبعد خمس سنوات أصبح "ألان" شخصًا آخر، فهو لا يزال يجرى حوارات مع من لا يعرفهم، ولكنه لم يعد يفعل هذا بدافع من التحسن الذاتى، بل لأنه يستمتع به بالفعل. ولقد أصبح الآن أكثر ثقة بنفسه وانطلاقًا؛ ولذلك أصبح يعبر عن نفسه بصورة أكبر فى كل المجالات، ومنها العمل والمناسبات الاجتماعية. وفى العمل تمت ترقيته فى الآونة الأخيرة؛ لأنه لم يعد يفوت أى

اجتماع في العمل تقريبًا دون أن يقدم ما لديه من أفكار فيه. وكان يخاف في الماضى من الحفلات، وإذا ذهب إليها كان ينزوى فى ركن بعيد، أو يدور حول أطراف الجماعات فى الحفل يستمع لحواراتهم، ولكنه الآن أصبح يبحث عن الحفلات، حيث قابل وتحدث فيها مع عدد كبير من النساء. ونصيحة "ألان" للخجولين هى أن: "يتجرأوا ويتحدثوا فحسب! إن الأمر صعب فى البداية، ولكنه يصبح أسهل مع الوقت، وعندئذ ستبدأ فى الاستمتاع بالحياة. إن الحياة قصيرة جديدة ونفيسة جدًّا؛ لذلك لا تبددها فى الابتعاد والنظر إلى ما يحدث".

لقد كان "ألان" متحفزًا لتغيير حياته، وتصور ما يمكن أن تصبح هذه الحياة، وقد قاده هذان العاملان الحاسمان إلى النجاح الذى يستمتع به حاليًّا استمتاعًا كاملًا.

قوة الامتنان

لا يكاد كتاب من الكتب التى قرأتها عن التغير الشخصى والنمو يخلو من التأكيد على أهمية الامتنان. وأعتقد أن تطوير عادة الامتنان أمر لازم لأى نوع من أنواع النجاح فى الحياة. عندما أجد نفسى غارقًا فى الأفكار السلبية وأواجه الشكوك، ولا أشعر بمشاعر إيجابية، فإننى أعرف أن أسرع وأسهل طريقة للتحرر من هذه الأفكار هى أن ألجأ للامتنان. إننى بمجرد أن أبدأ فى النظر إلى الأشياء التى أشعر بالامتنان لها، أو أركز عليها، فإن رؤيتى بالكامل للعالم تتغير، حيث أبدأ فى الشعور بالرضا من داخلى لأن أفكارى أصبحت أكثر إيجابية. وهنا أركز على ما أريده وليس على ما لا أريده.

والامتنان قاعدة جيدة يمكن بناء كل مجالات الذكاء الانفعالى عليها؛ فمعظم من حققوا نجاحات كبرى ممن استطلعتُ آراءهم عن النجاح تحدثوا عن الامتنان باعتباره شيئًا يمارسونه يوميًّا. إننا عندما نشعر بالامتنان، فإننا نميل بصورة طبيعية للشعور بدرجة أكبر من السعادة والتفاؤل. وعندما نشعر بالضغوط، فإن تذكيرنا لأنفسنا بالأشياء الجيدة فى حياتنا قد يخفف عنا هذه الضغوط. كان صديقى "شيلدون" فى منحنى تعلُّم عميق فى عمل جديد له منذ عدة أعوام. وكثيرًا

ما شعر كما لو كان يعمل فى إناء يعمل بالضغط، حيث كان يُتوقع منه تعلم الكثير جدًّا فى وقت قصير. وكان "شيلدون" قد انفصل عن زوجته، وكان يشاركها فى حضانة ابنتهما البالغة ثمانية أعوام - "ليزى". وكان كلما بدأت الضغوط فى العمل تنال من "شيلدون"، ركّز على مدى الامتنان الذى يشعر به لأن "ليزى" ابنته. وفى هذه الحالة كان يدرك أنه حتى فى أسوأ السيناريوهات المحتملة، وهو فقدانه وظيفته، ستظل لديه ابنته. وكان كلما فكر فى "ليزى" شعر براحة فورية من قدر كبير من التوتر، وقد مكنه هذا من اجتياز الفترة الأولى العصيبة فى وظيفته الجديدة. ولقد واصل العمل فحقق مسيرة عملية ناجحة طويلة فى الشركة التى يعمل بها.

الهدف

يستهدف الذكاء الانفعالى الإجابة عن سؤال "كيف" نعيش الحياة، أى كيف نكون أكثر نجاحًا فى العمل والمنزل حتى تكون حياتنا أكثر إرضاء وبهجة؟ ولكنه لا يتعامل مع السؤال "لماذا؟" الأكثر جذرية. ونحن قبل أن نتحدث عن كيفية تحسين حياتنا، ينبغى علينا أن نحدد السبب المُلِحّ لتحسيننا لها. ينبغى أن يكون لدينا هدف. وكثيرًا ما كان السؤال عن سبب وجودنا على الأرض موضع جدال ونقاش بين الفلاسفة، والأديان، والمفكرين منذ بدء التاريخ.

يرى بعض الفلاسفة أن وجود هدف للحياة هو أساس كل خير فى الحياة. ويرى طبيب الأمراض النفسية والعصبية، والمؤلف، والناجى من معسكرات اعتقال النازى "فيكتور فرانكل" أن بحث الإنسان عن هدف فى حياته هو القوة المحفزة الأولى فى الحياة. وكانت "هيلين كيلر" ترى أن السعادة نتيجة "الإخلاص لهدف ذى قيمة". ويربط الدالاى لاما بين الهدف من الحياة والسعادة فيها بمعنى أنه يشعر بأن وجود هدف فى الحياة يعنى السعى باتجاه السعادة. وهذا الأسلوب أكثر مباشرة من أسلوب بعض الفلاسفة الذين يقولون بأن هدفنا من الحياة ينبغى أن يكون مساعدة الآخرين وجعل كوكبنا الأرض هذا مكانًا أفضل، وأن هذا هو ما يؤدى للسعادة. وأى الأسلوبين أسبق للآخر قد يكون موضوعًا لجدال ونقاش بين المؤلفين والكُتاب للأبد، ومع ذلك فالمهم هو أن هناك رابطة قوية بين الإيثارية والسعادة.

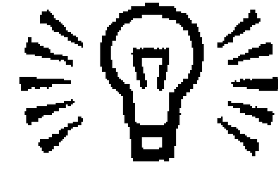
وهناك معتقدان أساسيان بشأن إن كان ينبغى لنا أن نختار الهدف من حياتنا أو أن تختاره لنا قوة كبرى أعظم منا؛ فمن ناحية يعتقد بعضنا أن لحياتنا هدفًا

فطريًّا قد اختاره لنا الله، ومن جانب آخر هناك وجهات نظر علمية تقول: إن الحياة ليس لها هدف فطرى كامن، وإن على البشر أن يوجدوا هدفًا لحياتهم.

وليس الهدف من هذا الكتاب ـ وليس مجاله ـ مساعدة قارئه على إيجاد هدف حياته، ولا المشاركة فى الجدل الدائر حول الهدف من الحياة. ومع ذلك، فمن المهم أن يجد الإنسان هدفًا لحياته؛ لأن هذا الهدف يشكل الأساس لكل ما نفكر فيه، ونشعر به، ونفعله. وأعتقد أن الأدوات والأساليب التى يقدمها هذا الكتاب ستساعدك على الوصول لأقصى قدراتك وتحقيق هدفك أيًّا كان هذا الهدف.

الملحق (أ)

أسئلة وإجابات



س: ما هو الذكاء الانفعالى؟

ج: يشير مصطلح الذكاء الانفعالى إلى مجموعة من الخصائص والأدوات التى تمكننا من التعامل مع الضغوط والمتطلبات التى تفرضها علينا البيئة. وكان يشار إلى الذكاء الانفعالى من قبل باسم الحس الصائب أو المنطق السوى. والذكاء فى التعامل فى الشارع كان مصطلحًا آخر يستخدم لوصف من يتمتعون بالذكاء الانفعالى.

س: لماذا ينبغى أن أتعلم المزيد عن الذكاء الانفعالى؟

ج: الإجابة القصيرة البسيطة عن هذا السؤال هى أن تعلم المزيد عن الذكاء الانفعالى يساعدك على التمتع بالمزيد من النجاح والرضا فى الحياة. لقد أوضح الكثير من الاختبارات فى مجال العمل أن ٢٧ - ٤٥٪ من النجاح فى العمل يحدده الذكاء الانفعالى. وقد أوضحت النتائج الأخرى لهذه الاختبارات أن من يحرزون درجات مرتفعة فى اختبارات الذكاء الانفعالى يتمتعون برضا أكبر فى علاقاتهم مع أزواجهم. ولأننا نستخدم انفعالاتنا فى كل جوانب حياتنا؛ فإنه من المنطقى أن زيادتنا لقدراتنا فى أحدها سيترك أثرًا إيجابيًّا على الجوانب الأخرى.

أسئلة وإجابات

س: كيف أكتشف مستوى ذكائي الانفعالي؟

جـ: أوضح وأفضل طريقة هي أخذ اختبار بارون إي كيو آي BarOn EQ-i لتقييم الذكاء الانفعالي. ومع ذلك، فإذا لم تكن تريد ذلك الطريق ،فهناك طرق أخرى. لقد اتضح لي من خلال خبرتي في التعامل مع هذا الاختبار أن معظم من لديهم وعي بذواتهم لديهم فكرة جيدة عن مواضع قوتهم ونقاط ضعفهم. لاحظ ردود أفعالك تجاه الفصول المختلفة في هذا الكتاب، وهذا سيمنحك توضيحًا جيدًا لمواضع قوتك، والمواضع التي تحتاج لتطويرها والنمو فيها. اطلب من شخص واعٍ يعرفك جيدًا وصريح أن يقدم لك مردوده وآراءه عن مستوى ذكائك الانفعالي.

س: وماذا لو كان مستوى ذكائي الانفعالي منخفضًا، ألن يكون من الصعب قبول هذا؟

جـ: هذا خوف شائع ومفهوم؛ لأنه من الطبيعي أن يرغب الإنسان في أن تكون درجاته مرتفعة في كل المجالات. وإذا شعرت بهذا الخوف، فمن المهم أن تتذكر شيئين مهمين هما:

١. يختلف الذكاء الانفعالي عن معامل الذكاء العقلي من حيث إن أعظم شيء فيه هو أنه – أي الذكاء الانفعالي – تمكن زيادته، وأن نتيجة تقييمنا على هذا الاختبار ليست إلا نقطة البداية.

٢. وفي هذه الحالة، فإن عدم معرفتنا بمدى ذكائنا الانفعالي لن يفيدنا، وقد يعيقنا عن الوصول لأقصى قدراتنا. إن الوعي هو الخطوة الأولى باتجاه التغيير، والتحسن.

س: كم يلزمني من الوقت لزيادة ذكائي الانفعالي؟

جـ: هذا سؤال صعب جدًّا؛ لأن الأمر يتوقف على مستوى ذكائك الانفعالي الحالي، وقدر الوقت والجهد والإصرار الذي تضعه في خطتك للتحسن. يزعم بعض المنظِّرين أن التحلي بالذكاء الانفعالي يستلزم على الأقل عامًا من الجهد المتواصل المتكرر لتغيير سلوك معين، ولكننا نؤكد مرة أخرى على أن هذا يعتمد على الشخص وعلى الموقف.

س: ما الذى أحتاج إليه لزيادة ذكائى الانفعالى؟

ج: لا يمكن للمرء زيادة ذكائه الانفعالى بالقراءة عنه؛ فليست القراءة إلا تجميعًا للمعلومات وزيادة للمعرفة. أما زيادة الذكاء الانفعالى، فتتطلب ممارسة أساليب جديدة فى التعامل مع الآخرين بصورة مستمرة، وعلى مدار فترات طويلة من الوقت. وهناك أساليب فى نهاية كل فصل من هذا الكتاب لزيادة الخاصية المحددة التى ناقشها ذلك الفصل من خصائص الذكاء الانفعالى.

والتحسن الذى يحدث فى العديد من مجالات الذكاء الانفعالى يؤدى إلى تحسن فى المجالات الأخرى منه؛ لأن العديد من هذه المجالات ترتبط ببعضها ارتباطًا بينيًا. وعلى سبيل المثال، إذا زاد احترامك لذاتك، فإن مجالات أخرى مثل الاستقلالية، والتسامح مع الضغوط ستزداد أيضًا. وبالمثل، فإن رؤيتك للتغيرات الإيجابية فى أى مجال من مجالات الذكاء الانفعالى ستمنحك دفعة قوية فى احترامك لذاتك.

س: ما العلاقة بين معامل الذكاء العقلى والذكاء الانفعالى؟

ج: لم توضح البحوث علاقة بينية بين الاثنين، وبمعنى آخر فإن معرفة مستوى ذكائك فى أيهما لا تمكِّنك من التنبؤ بمستواه فى الآخر. واحتمالات ارتفاع معامل الذكاء والذكاء الانفعالى لا تقل قوة عن احتمالات انخفاض معامل الذكاء مع الذكاء الانفعالى.

وقد أوضحت البحوث التى أجريت فى مجال العمل أن متوسط نسبة العلاقة بين معامل الذكاء والنجاح حوالى ٦٪، وأن متوسط نسبة العلاقة بين الذكاء الانفعالى والنجاح تتراوح بين ٢٧ - ٤٥٪ ووفقًا لمجال العمل. وبمعنى آخر، فإن الذكاء الانفعالى مؤشر أكثر دقة من معامل الذكاء فى تحديد النجاح والتنبؤ به.

س: هل الذكاء الانفعالى فطرى أم مكتسب؟

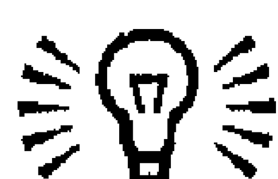
ج: لا شك أننا نُولَدُ بخصائص فطرية معينة تختلف باختلاف الأفراد. وبالإضافة لذلك، فإن البيئة — مثل تشكيل آبائنا لنا وتعليمهم لنا، والتشجيع الذى نتلقاه أثناء سنوات نمونا — تسهم فى تحديد مستوى ذكائنا الانفعالى. ومع ذلك، فإننا نعرف أن كل إنسان يستطيع - بالجهد - زيادة مستوى ذكائه الانفعالى إذا رغب فى ذلك.

س: هل يعنى هذا أننى إذا حققت مستوى مرتفعًا من الذكاء الانفعالى فلست بحاجة لدرجة مرتفعة فى معامل الذكاء العقلى؟

جـ: هناك الكثيرون ممن يحققون نجاحًا كبيرًا دون أن يحققوا درجات مرتفعة فى معامل الذكاء الذهنى. ومع ذلك، فإن المثالى أن يتمتع المرء بدرجات مرتفعة فى نوعى الذكاء؛ لأن المستوى المرتفع من الذكاء الانفعالى يجعل المرء يحقق أقصى استفادة من معامل الذكاء. وفى الكثير من الحالات، فإن ضعف الذكاء الانفعالى يؤدى إلى إهدار أية ميزة من الدرجة المرتفعة فى معامل الذكاء. وأنا على يقين من أنك تعرف بعض العباقرة الذين لا يستطيعون تحقيق أقصى استفادة من حياتهم لافتقارهم لبعض مهارات التعامل مع الناس.

الملحق (ب)

اختبار قصير للذكاء الانفعالى



سيمنحك التقييم القصير التالى فكرة عن الذكاء الانفعالى. وليس المقصود من هذا التقييم أن يكون اختبارًا رسميًّا لوظائفك الانفعالية؛ لذلك استمتع به.

أما إذا أردت اختبارًا شاملًا للذكاء الانفعالى مثبتًا علميًّا، فإننى أوصيك باختبار بارون، وهو التقييم الذى يقوم عليه هذا الكتاب.

وإذا كنت تعانى من صدمة فى حياتك، فإن نتائجك فى هذا الاختبار القصير قد تكون غير دقيقة، ولا تمثل مؤشرًا جيدًا على مستوى ذكائك الانفعالى، فانتظر حتى تعود لحالتك الطبيعية قبل أن تجرى هذا التقييم.

ملحوظة: من فضلك رَكِّزْ على مغزى السؤال أثناء إجابتك عنه؛ لأن طريقة وضع الأسئلة قد تجعلك تجيب عنها بطريقة عكس الطريقة التى تنويها فعلًا.

١. عندما يكون لدىَّ رد فعل انفعالى قوى، فعادة ما أستطيع ربطه بخبرة أخرى فى ماضىَّ.

١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

٢. لا أجد صعوبة فى طلب ما أريده.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

٣. من أقضى وقتى معهم يدعموننى ويدعمون أهدافى.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

٤. أشعر بالرضا عما أنجزته فى حياتى.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

٥. أعتمد على استنتاجاتى فى اتخاذ القرارات.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

٦. أستطيع أن أفهم سبب شعور الناس بما يشعرون به.
١. لا ينطبق عليَّ.
٢. قلما ينطبق عليَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق عليَّ.
٤. ينطبق كثيرًا عليَّ.
٥. ينطبق عليَّ.

٧. كثيرًا ما أسأل الآخرين أثناء حواراتي معهم عن أنفسهم وعن حياتهم.
١. لا ينطبق عليَّ.
٢. قلما ينطبق عليَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق عليَّ.
٤. ينطبق كثيرًا عليَّ.
٥. ينطبق عليَّ.

٨. أعتقد أن مساعدة الآخرين جزء مهم من الحياة.
١. لا ينطبق عليَّ.
٢. قلما ينطبق عليَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق عليَّ.
٤. ينطبق كثيرًا عليَّ.
٥. ينطبق عليَّ.

٩. من السهل عليَّ أن أجد حلولًا للمشاكل.
١. لا ينطبق عليَّ.
٢. قلما ينطبق عليَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق عليَّ.
٤. ينطبق كثيرًا عليَّ.
٥. ينطبق عليَّ.

١٠. من السهل علىَّ أن أفهم كيفية رؤية الآخرين للأشياء.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

١١. أتوافق بسهولة مع التغيير.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

١٢. قلما أسمح للضغوط بأن تنال منى.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

١٣. نادرًا ما أتحدث أو أتصرف قبل أن أفكر فيما أقوله أو أفعله بدقة.
١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

١٤. أشعر معظم الوقت بأنه من الرائع أننى أعيش.

١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

١٥. أتوقع أن تتحسن الأشياء فى المستقبل.

١. لا ينطبق علىَّ.
٢. قلما ينطبق علىَّ.
٣. أحيانًا ما ينطبق علىَّ.
٤. ينطبق كثيرًا علىَّ.
٥. ينطبق علىَّ.

اجمع إجمالى النقاط التى أحرزتها، وإليك شرحًا للنتائج.

نتائج اختبار "هارفى" للذكاء الانفعالى

٦٠ _ ٧٥: تهانينا! توضح هذه النتيجة أنك تؤدى أداء رائعًا على مدرج الذكاء الانفعالى، فأنت تعرف نفسك جيدًا، وقد أقمت علاقات صحية مع الآخرين وحافظت عليها. وأنت تتمتع بالسعادة والتفاؤل عادة، وتشعر بالرضا عما أنجزته فى حياتك. ولأنك قد أسست قاعدة قوية بالفعل، فإن قدرتك على تحقيق مستويات أعلى باستخدام الذكاء الانفعالى قدرة هائلة.

٤٥ _ ٥٩: توضح هذه النتيجة أنك تؤدى أداءً جيدًا نسبيًّا، وأن وعيك بذاتك وعلاقاتك مع غيرك فوق المتوسط. لقد حققت إنجازات تشعر بالفخر بها، وحالتك المزاجية جيدة بوجه عام، وترى العالم من منظور إيجابى. ومع ذلك، فلا يزال أمامك بعض العمل لتحقيق التحسن فى كل مجالات الذكاء الانفعالى، وتمر بك أوقات تشعر فيها بقدرتك على فعل أو إنجاز

أكثر مما لديك. إن استخدامك الدائم لأدوات الذكاء الانفعالى يمكنك من الحصول على المزيد مما تقدمه الحياة.

٣٠ _ ٤٤: توضح هذه النتيجة أنك تعانى من بعض المصاعب فى شعورك تجاه ذاتك وعلاقاتك بالآخرين، وأنت تعرف هذا، والاحتمال أنك منفتح لإجراء بعض التغيرات. والأخبار الجيدة هنا هى أن بمقدورك إجراء تغييرات مهمة من خلال الممارسة المستمرة لسلوكيات جديدة فى الذكاء الانفعالى.

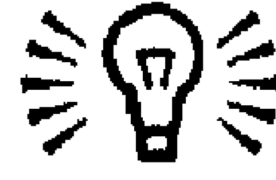
١٥ _ ٢٩: اشكر نفسك على إجابتك عن الأسئلة بصراحة. توضح نتائجك هذه أنك تعانى من صعوبات فى عدد من مجالات الذكاء الانفعالى فى حياتك. والأخبار الجيدة هى أنك تستطيع إجراء تغييرات كبيرة فى حياتك إذا كان لديك الاستعداد لفعل المطلوب منك. وهناك عدد لا حصر له من قصص لأناس أجروا تغييرات هائلة رغم صعوبة موقفهم. وستجد عندما تبدأ فى رؤية الأشياء الناتجة عن جهودك أنك بدأت تشعر بالمزيد من الإيجابية فى حياتك.

ولمزيد من المعلومات عن قياس BarOn EQ-i للذكاء الانفعالى اتصل بـ:

Multi Health Systems
emotionalintelligence@mhs.com
1-800-456-3003 in the United States
1-800-268-6001 in Canada

الملحق (جـ)

قراءات نوصي بها



Baker, Dan, Ph.D., and Cameron Stauth. *What Happy People Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Life for the Better.* New York: St. Martin's Griffin, 2003.

ويقدم هذا الكتاب طرقًا لزيادة السعادة.

Buckingham, Marcus, *Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve Maximum Performance.* New York: Simon & Shuster, 2007.

Byrne, Rhonda. *The Secret.* New York: Atria Books, 2006.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change.* New York: Fireside Books, 1990.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* New York: Harper & Row Publishers, 1990.

* ويقدم هذا الكتاب معلومات مثيرة عن السعادة وتحقيق الذات.

Freedman, Joshua. *At the Heart of Leadership: How to Get Results with Emotional Intelligence.* San Mateo, CA: Six Seconds, 2007.
Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* New York: Bantam House New York, 1995.

——. *Working with Emotional Intelligence.* New York: Bantam House, 1998.
——. Richard Boyatzis, and Annie McKee. *Primal Leadership:Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

Gray, John. *Men Are front Mars, Women Are from Venus: A Classic Guide to Understanding the Opposite Sex.* New York: Harper Paperback, 2004.
* وهو كتاب يقدم نصـائح جيدة لبناء الـذكاء الانفعالى فى العلاقات بأفراد الجنس الآخر.

Grubbs-West, Lorraine. *Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It-An Insider's View.* Dallas: Cornerstone Leadership Institute, 2005.
* ويقدم هذا الكتاب أفكارًا لبناء الذكاء الانفعالى فى مكان العمل.

Kerr, Michael. *Inspiring Workplaces: Creating the Kind of Workplace Where Everyone Wants to Work.* Canada: Humor at Work Institute.
* ويقدم هذا الكتاب أفكارًا لتوظيف الذكاء الانفعالى فى مكان العمل.

Litwin, Val, Brad Stokes, Erik Manson, and Chris Bratseth. *Cool to Be Kind: Random Acts and How to Commit Them.* Toronto: ECW Press, 2004.

* ويركز هذا الكتاب على المسئولية الاجتماعية.

Lynn, Adele B. *The EQ Interview: Finding Employees with High Emotional Intelligence.* New York: AMACOM, 2008.

* وهذا الكتاب مرجع ممتاز للعاملين بإدارة الموارد البشرية.

Maxwell, John C. *Relationships 101: What Every Leader Needs to Know.* Nashville: Thomas Nelson, 2004.

McGraw, Phillip C., Ph.D. *Self Matters: Creating Your Life from the Inside Out.* New York: Simon & Schuster, 2001.

* وهو كتاب رائع فى تعزيز احترام الذات.

Robbins, Anthony. *Awaken the Giant Within: How to Take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical, and Financial Destiny.* New York: Simon & Schuster, 1991.

Seligman, Martin, Ph.D. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.* New York: Free Press, 1998.

* ويقدم هذا الكتاب طرقًا لزيادة التفاؤل.

Sharma, Robin. *Greatness Guide Book 2: 101 More Insights to Get You to World Class.* Toronto: HarperCollins, 2007.

Shimoff, Marci, with Carol *Kline. Happy for No Reason: 7 Steps to Being Happy from the Inside Out.* New York: Free Press, 2008.

* ويقدم هذا الكتاب أفكارًا لزيادة السعادة.

Stein, Steven J., Ph.D., and Howard E. Book, M.D. *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success.* Toronto, Canada: John Wiley & Sons, 1996.

* ويقـدم هـذا الكتاب قصصًـا ونصـائح عظيمـة لزيادة كل جوانـب الذكاء الانفعالى فى كل مجالات الحياة.

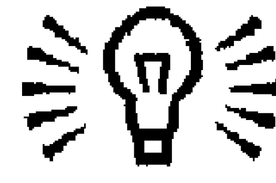
Sternberg, Robert J. *Successful Intelligence: Mow Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life.* New York: Plume Books, 1997.

Tracy, Brian. *Maximum Achievement: Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed.* New York: Simon & Schuster, 1995.

Williamson, Marianne. *Everyday Grace.* New York: Riverhead Trade, 2004.

الملحق (د)

المواقع الإلكترونية



www.EQ.org، وهو دليل بمئات المواقع الإلكترونية، وخدمات الذكاء الانفعالى.

www.6seconds.org، وهو موقع مؤسسة ست ثوان Six Seconds — شبكة الذكاء الانفعالى – تقدم معلومات وأدوات مبتكرة لمساعدة خبراء التغيير على إجراء تحسن إيجابى.

www.Eiconsortium.org، وهو مركز بحوث عن تطبيقات الذكاء الانفعالى فى المؤسسات.

www.sixseconds.com، وهذا الموقع الاستشارى لمؤسسة ست ثوانٍ يقدم الاستشارة مع القادة لإيجاد بيئة تتميز فيها فرق العمل وتزدهر الموهبة.

www.NexusEQ.com، وهو موقع المؤتمر الدولى الأول عن الذكاء الانفعالى.

www.mhs.com، ويقدم هذا الموقع التقييمات النفسية منذ أكثر من عشرين عامًا بما فيها اختبار بارون لقياس معامل الذكاء الانفعالى EQ-i، واختبار ماير- سالوفى- كاروزو للذكاء الانفعالى (MSCEIT).

المواقع الإلكترونية

www.peoplesmithglobal.com، وهـو موقع لتدريب الأفراد والمؤسسـات على استخدام الذكاء الانفعالى.

www.davidcory.com، وهـو موقـع لشـركة للتدريـب على الـذكاء الانفعالى. و"ديفيد كورى" صـاحب الموقع والشـركة مدرب مرخص له الممارسة فى العمل فى مجالات الذكاء الانفعالى من مؤسسة MHS Inc.، ويعتبر خبيرًا دوليًا فى التكامل بين الذكاء الانفعالى وتطوير القيادة.

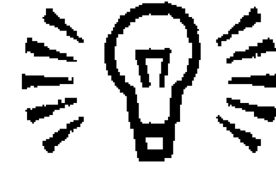
www.leabrovedani.com، ومؤسسـة هذا الموقع محاضـرة وخبيرة فى الذكاء الانفعالى، وتتميز "ليا" صاحبة الموقع فى بناء فرق العمل فى المؤسسات.

www.talentmaster.com، ويقـدم هذا الموقع كتبًـا، وأدوات انتقاء، وتقييمات رائدة فى الذكاء الانفعالى لتطوير موظفين أذكياء انفعاليًا.

www.haygroup.com/TL، ويقدم هذا الموقع أدوات، وأدوات قياس، ومعلومات لمساعدة الأفراد والمؤسسات على التغيير.

الملحق (هـ)

مؤسسات لزيادة الذكاء الانفعالى



Toastmasters

لأننى عضو فى هذه المؤسسة العظيمة، فمهما قلت لن أعبر عن مدى الأشياء الجيدة التى تقوم بها. لقد اتضح مدى أهمية مهارات العروض التقديمية فى مدى النجاح الذى يحققه الناس فى مجال العمل، وتساعد مؤسسة Toastmasters أفرادها على تطوير مهارات الخطابة والقيادة. وبالإضافة إلى تنميتها لقدرتك على إلقاء المحاضرات والعروض التقديمية وزيادة ثقتك بنفسك فيها من خلال توفير بيئة داعمة، فهناك أيضًا الكثير من المزايا الجانبية المفيدة لأفراد هذه المؤسسة تتضمن:

- زيادة احترام الذات فى كل المجالات.
- تطوير مهارات بناء فرق العمل.
- زيادة الشعور بالجماعة والانتماء.
- زيادة المرونة من خلال التعرض لمختلف نوعيات الأفكار والأعضاء.
- تقليل الضغوط الناتجة عن المحاضرات العامة والعروض التقديمية.

مؤسسات الخدمة التطوعية

وهناك الكثير من المؤسسات التى لا يتسع المجال لذكرها هنا، ولكننى أعتقد أن تبرعك بوقتك لمؤسسة تستهدف مساعدة الناس الأقل حظًّا طريقة ممتازة لزيادة شعورك بمسئوليتك الاجتماعية، وسعادتك، وتفاؤلك. وهناك ثلاث مؤسسات تعاملت معها وأؤمن بشدة بما تقدمه من خدمات، وهى: Big Brothers, Big Sisters، ونوادى Boys and Girls

الفهرس

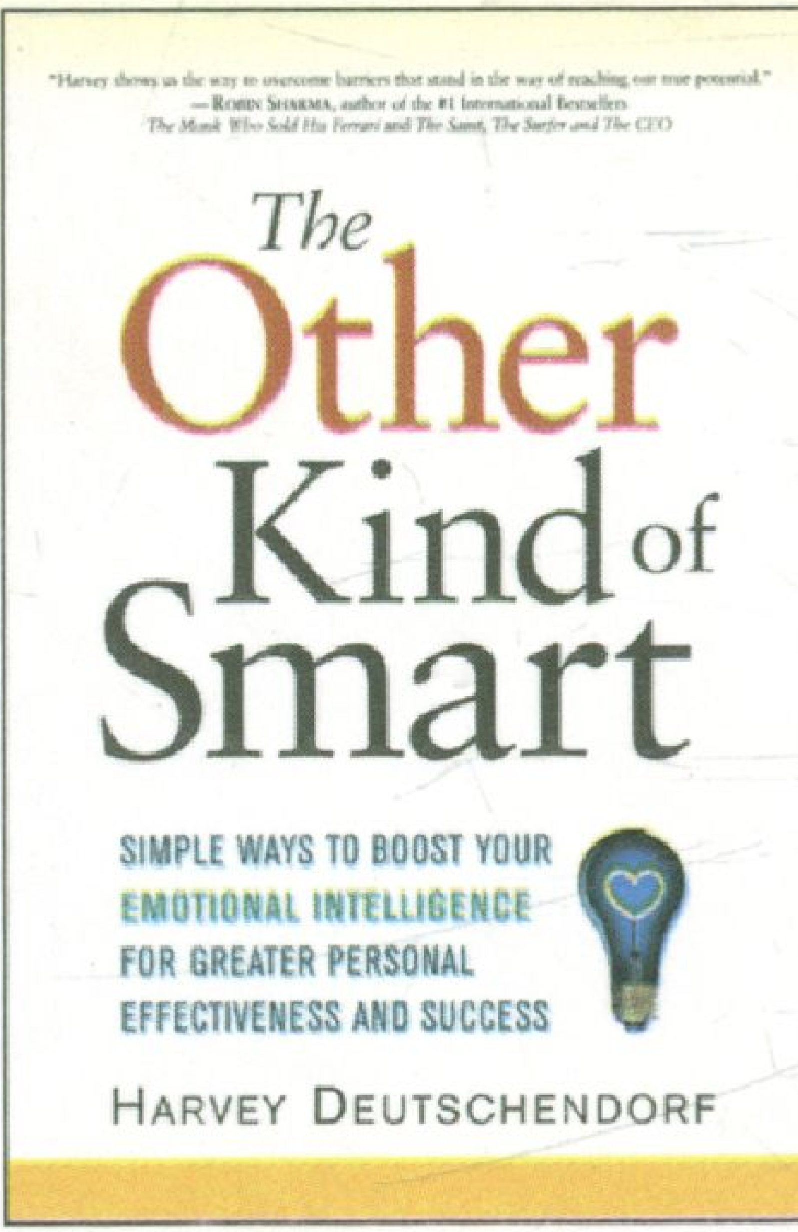
الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

مساعدة الذات
فى الأعمال



هـل تبحث عن درجة أكبر من الرضـا فى حياتك الشخصية وحياتك فى العمل؟ ليس عليك إلا أن تطبق الأساليب الواضحة الحديثة التى تزيد ذكاءك الانفعالى، والتى يقدمها هذا الكتاب.

أُطلق على الذكاء الانفعالى اسم "الذكاء الأكثر رقيًّا"، وثبت أنه مؤشر أفضل من مؤشـر معامل الـذكاء على نجاح النـاس. وتتميز القـدرات الانفعالية ـ بخلاف الوظائف المعرفية ـ بالمرونة والتوافق والقابلية العالية للزيادة. وهذا الكتاب ملىء بالقصـص الملهمة من الشـركات التى استطاعت توظيف قـوة الذكاء الانفعالى بالإضافـة إلى قصـص لأناس واجهوا مآزق فـى حياتهم اليومية بخطط عمل سهلـة التنفيذ. هذا الكتاب يفتح عينيك على دروس الحياة التى كثيرًا ما نجهلها والتى تتضمن:

التعامل مع الصراعات بطرق تقرب الناس من بعضهم البعض ومعرفة السبب فى أن عدم القرب هو السبب الحقيقى للقلق ▪ التوافق مع شتى درجات الانفعال وتحويلها من أعداء إلى حلفاء ▪ تجاوز التفكير فى النجاح بالمعايير المالية لاكتشاف ما تريد تحقيقه فعلًا، والعمل الجاد على تحقيق أهدافك ▪ إقامة علاقات شخصية ومهنيـة جيدة، وهذا هو أساس السعادة والشعـور بالرضا ▪ توظيف الذكاء الانفعالى لتحقيق التغيير بنجاح والتوافق مع الضغوط ▪ تطوير التفاؤل وغيره من العادات الذهنية التى تميز السعداء.

إن الذكاء الانفعالى ليس شيئًا كماليًّا، أو موضوعًا رخوًا، بل عاملًا حاسمًا فى كفاءتك وسعادتك المهنية. ويقدم هذا الكتاب أفكارًا وإستراتيجات لكيفية معيشة الحياة التى تريدها.

قالوا عن هذا الكتاب:

"يوضح هذا الكتاب كيف تكون أكثر حضورًا وإقناعًا لكل من تقابله. إنه كتاب سيغير من علاقاتك مع الآخرين للأفضل!".

ـ برايان تريسى: مؤلف كتاب *Focal Point* الذى تصدر جريدة وول ستريت جورنال كأفضل الكتب مبيعًا

"هذا الكتاب يقدم إجابات مباشرة، وأنا أوصى بقراءته".

ـ ماريان ويليامسون: مؤلفة كتاب *Enchanted Love: The Mystical Power of Intimate Relationships*

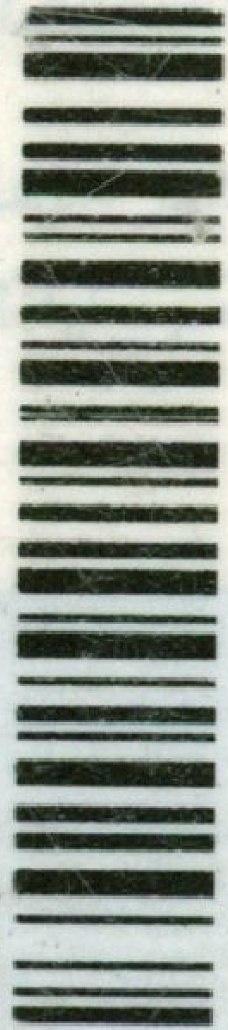
"كتاب يقدم نصيحة جيدة سديدة عن كيفية إقامة علاقات ذات معنى والحفاظ عليها".

ـ جون جراى: مؤلف كتاب الرجال من المريخ والنساء من الزهرة (متوافر لدى مكتبة جرير)

"إن مهـارات الـذكاء الانفعـالى ضرورية للنهوض بحياتنا، سـواء فى العمل أو الحياة الأسريـة أو اللعب. وهذا الكتاب سهل القراءة يقدم هذه المهارات للقارئ بأسلوب مثير وفعال".

ـ جيم كليمر: مؤلف كتابى: *Growing the Distance*، و *The Leader's Digest*

هارفى دوتشيندورف: مدرب الذكاء الانفعالى، يعمل فى المجال منذ أكثر من عشرة أعوام، وهو ... مؤسسـة BarOn EQi، وهـو أول اختبار مثبت علميًّـا لقياس الذكاء الانفعالى تقره الجمعية ... النفسى. ويعيش المؤلف فى ألبرتا بكندا.



مكتبة جرير
BOOKSTORE
...ليست مجرد مكتبة



AMACOM